PRINCE2®

Réussir le management de projet avec PRINCE2®

AXELOS
GLOBAL BEST PRACTICE

Publié par TSO (The Stationery Office), faisant partie de Williams Lea Tag et disponible comme suit :

En ligne
www.tsoshop.co.uk

Courrier, téléphone, fax et e-mail
TSO
PO Box 29, Norwich, NR3 1GN
Commandes par téléphone/Questions d'ordre général : +44 333 202 5070
Commandes par fax : +44 333 202 5080
E-mail : customer.services@tso.co.uk
SMS : +44 333 202 5077

TSO@Blackwell et autres agents accrédités

Copyright © AXELOS Limited 2018

Tous droits réservés. Aucun partie de cette publication ne doit être reproduite sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit sans l'accord écrit d'AXELOS Limited.

Les demandes de réutilisation, de reproduction ou de réédition du matériel de cette publication doivent être adressées à : The Licensing Team, AXELOS Limited, Rosebery Court, St Andrews Business Park, Norwich, Norfolk NR7 0HS. E-mail : licensing@AXELOS.com

AXELOS, le logo AXELOS, le Swirl logo d'AXELOS, ITIL®, MoP®, M_o_R®, MoV®, MSP®, P3M3®, P3O®, PRINCE2® et PRINCE2 Agile® sont des marques commerciales déposées d'AXELOS Limited.

RESILIA™ est une marque commerciale d'AXELOS Limited.

Image de couverture © Getty/buildingblock

Chp 1 © Getty/fotandy ; Chp 2 © Getty/Jim_Pintar ; Chp 3 © Getty/DrPAS ; Chp 4 © Getty/Norman Posselt ; Chp 5 © Getty/DrPAS ; Chp 6 © Getty/fotandy ; Chp 7 © Getty/TeodoraDjordjevic ; Chp 8 © Getty/dzika_mrowka ; Chp 9 © Getty/DAJ ; Chp 10 © Getty/Tom Cockrem ; Chp 11 © Getty/DrPAS ; Chp 12 © Getty/dogayusufdokdok ; Chp 13 © Getty/NCBlanora ; Chp 14 © Getty/NCBlanora ; Chp 15 © Getty/Lukasz Szczepanski ; Chp 16 © Getty/ Darrell Gulin ; Chp 17 © Getty/Knaupe ; Chp 18 © Getty/Knaupe ; Chp 19 © Getty/Wlad74 ; Chp20 © Getty/Matteo Chinellato ; Chp 21 © Getty/NCBlanora

Première édition Crown copyright 1996
Seconde édition Crown copyright 1998
Troisième édition Crown copyright 2002
Quatrième édition Crown copyright 2005
Cinquième édition Crown copyright 2009
Sixième édition AXELOS Limited copyright 2017

Première impression 2018

ISBN 9780113315338

Imprimé au Royaume-Uni pour The Stationery Office.
Cet ouvrage est fabriqué à partir de papier certifié FSC, exempt de chlore et issu de forêts gérées durablement.

Table des matières

Liste des schémas vii

Liste des tableaux x

Avant-propos xiii

À propos d'AXELOS xiv

Remerciements xvi

Sommaire du contenu xx

1 Introduction 1

1.1 Structure de PRINCE2 3

1.2 Ce que PRINCE2 ne couvre pas 4

1.3 Qu'est-ce qui fait qu'un projet est un « projet PRINCE2 » ? 4

1.4 Objectif de ce manuel 5

2 Management de projet avec PRINCE2 7

2.1 Qu'est-ce qu'un projet ? 8

2.2 Qu'est-ce que le management de projet ? 9

2.3 Que faut-il contrôler ? 9

2.4 Quel est le rôle du chef de projet ? 10

2.5 Projets en contexte 11

2.6 Application de PRINCE2 14

3 Principes 19

3.1 Justification continue pour l'entreprise 20

3.2 Leçons tirées de l'expérience 21

3.3 Rôles et responsabilités définis 22

3.4 Management par séquences 23

3.5 Management par exception 24

3.6 Focalisation produit 25

3.7 L'adaptation en fonction du projet 27

4 Adaptation et adoption de PRINCE2 29

4.1 Adaptation de PRINCE2 30

4.2 Adoption de PRINCE2 30

4.3 Adaptation de PRINCE2 en fonction de différents projets 31

4.4 Adoption de PRINCE2 dans un environnement organisationnel 37

5 Présentation des thèmes PRINCE2 41

5.1 Adaptation des thèmes 43

5.2 Format des chapitres relatifs aux thèmes 44

6 Cas d'affaire 45

6.1 Le thème cas d'affaire 46

6.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème cas d'affaire 48

6.3 Conseils pour une gestion efficace du cas d'affaire 53

6.4 Techniques : évaluation de l'investissement 55

7 Organisation 57

7.1 Le thème organisation 58

7.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème organisation 62

7.3 Conseils pour une organisation de projet efficace 69

8 Qualité 77

8.1 Le thème qualité 78

8.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème qualité 80

8.3 Conseils pour un management de la qualité efficace 82

8.4 Technique : technique de revue qualité recommandée 89

9 Plans 93

9.1 Le thème plans 94

9.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème plans 97

9.3 Conseils pour une planification efficace 102

9.4 Techniques : établissement des priorités, estimation et calendrier 116

10 Risque 119

10.1 Le thème risque 120

10.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème risque 121

10.3 Conseils pour une méthode de gestion des risques efficace 123

10.4 Technique : procédure de gestion des risques recommandée 126

11 Changement 137

11.1 Le thème changement 138

11.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème changement 140

11.3 Conseils pour le contrôle des changements efficace 141

11.4 Technique : procédure de maîtrise des incidences et de contrôle des changements recommandée 143

12 Progression 147

12.1 Le thème progression 148

12.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème progression 148

12.3 Conseils pour la gestion efficace de la progression 154

12.4 Techniques : évaluation de la progression et évaluation par les pairs 155

13 Présentation des processus 157
13.1 Le parcours PRINCE2 159
13.2 Le modèle de processus PRINCE2 160
13.3 Structure des chapitres sur les processus 162
13.4 Adaptation des processus 163

14 Élaborer le projet 165
14.1 Finalité 166
14.2 Objectif 166
14.3 Contexte 166
14.4 Activités 168
14.5 Directives pour l'adaptation 177

15 Diriger le projet 179
15.1 Finalité 180
15.2 Objectif 180
15.3 Contexte 180
15.4 Activités 181
15.5 Directives pour l'adaptation 192

16 Initialiser le projet 195
16.1 Finalité 196
16.2 Objectif 196
16.3 Contexte 196
16.4 Activités 197
16.5 Directives pour l'adaptation 212

17 Contrôler une séquence 215
17.1 Finalité 216
17.2 Objectif 216
17.3 Contexte 216
17.4 Activités 218
17.5 Directives pour l'adaptation 231

18 Gérer la livraison des produits 235
18.1 Finalité 236
18.2 Objectif 236
18.3 Contexte 236
18.4 Activités 237
18.5 Directives pour l'adaptation 241

19 Gérer une limite de séquence 245
19.1 Finalité 246
19.2 Objectif 246
19.3 Contexte 247
19.4 Activités 248
19.5 Directives pour l'adaptation 256

20 Clore le projet 259
20.1 Finalité 260
20.2 Objectif 260
20.3 Contexte 260
20.4 Activités 262
20.5 Directives pour l'adaptation 268

21 Considérations pour l'adoption organisationnelle 271
21.1 Adaptation de PRINCE2 pour une organisation 272
21.2 Incorporation de PRINCE2 dans l'organisation 281

ANNEXES
A Grandes lignes de la description de produit 289
B Alignement des normes 333
C Rôles et responsabilités 337
D Exemple de planification basée sur le produit 349
E Listes de contrôle 357

Recherches supplémentaires 365

Glossaire 369

Index 391

Liste des schémas

Figure 1.1	Structure de PRINCE2	3
Figure 2.1	Management de projet	10
Figure 2.2	Projets dans le contexte de portefeuilles et de programmes	11
Figure 4.1	Contraintes et influences sur l'adaptation d'un projet	33
Figure 4.2	Adaptation de PRINCE2 pour créer une méthode de management de projet de l'organisation	38
Figure 6.1	Relation entre livrables, résultats et bénéfices	47
Figure 6.2	Le mode de développement du cas d'affaire	49
Figure 7.1	Les trois intérêts principaux du projet	59
Figure 7.2	Les quatre niveaux de management au sein de la structure de management de projet	60
Figure 7.3	Rôles de l'équipe de management de projet PRINCE2	63
Figure 7.4	Les nombreuses facettes du rôle de chef de projet	66
Figure 8.1	Liste de contrôle des opérations qualité	81
Figure 9.1	Liens entre les différents plans de PRINCE2	99
Figure 9.2	Approche recommandée de PRINCE2 pour la planification basée sur le produit	102
Figure 9.3	Travail défini par des étapes de livraison	104
Figure 9.4	Étapes de livraison franchissant les limites de séquence de management	104
Figure 9.5	Étapes de livraison alignées sur les séquences de management	104
Figure 9.6	Approche recommandée de PRINCE2 pour la définition et l'analyse des produits	106
Figure 9.7	Exemple simple de représentation potentiel-tâches	112
Figure 10.1	Procédure de gestion des risques	123
Figure 10.2	Exemple de structure de décomposition du risque	128
Figure 10.3	Exemple de grille probabilité et impact	128
Figure 10.4	Exemple de profil des risques synthétique	130
Figure 11.1	Procédure de gestion des incidences et de contrôle des changements	144
Figure 11.2	Analyse des options	145
Figure 12.1	Délégation des tolérances et communication de la progression réelle et prévue	150
Figure 13.1	Les processus PRINCE2	158
Figure 13.2	Modèle de processus PRINCE2	161
Figure 13.3	Relations entre les processus, les activités et les actions	162
Figure 13.4	Symboles utilisés dans les diagrammes de processus	163
Figure 14.1	Vue d'ensemble d'élaborer le projet	167
Figure 14.2	Résumé de l'activité nommer l'exécutif et le chef de projet	168
Figure 14.3	Résumé de l'activité recueillir les retours d'expérience antérieurs	170
Figure 14.4	Résumé de l'activité composer et nommer l'équipe de management de projet	171
Figure 14.5	Résumé de l'activité préparer l'ébauche du cas d'affaire	172

Figure 14.6	Résumé de l'activité définir l'approche du projet et assembler l'exposé du projet	174
Figure 14.7	Résumé de l'activité planifier la séquence d'initialisation	176
Figure 15.1	Vue d'ensemble du processus diriger le projet	181
Figure 15.2	Résumé de l'activité autoriser l'initialisation	182
Figure 15.3	Résumé de l'activité autoriser le projet	184
Figure 15.4	Résumé de l'activité autoriser un plan de séquence ou d'exception	186
Figure 15.5	Résumé de l'activité donner les directives appropriées	188
Figure 15.6	Résumé de l'activité autoriser la clôture du projet	190
Figure 16.1	Vue d'ensemble d'initialiser le projet	197
Figure 16.2	Résumé de l'activité accepter les exigences liées à l'adaptation	198
Figure 16.3	Résumé de l'activité préparer l'approche de la gestion des risques	200
Figure 16.4	Résumé de l'activité préparer l'approche de contrôle des changements	201
Figure 16.5	Résumé de l'activité préparer l'approche du management de la qualité	202
Figure 16.6	Résumé de l'activité préparer l'approche de gestion de la communication	204
Figure 16.7	Résumé de l'activité mettre en place les contrôles du projet	206
Figure 16.8	Résumé de l'activité créer le plan de projet	207
Figure 16.9	Résumé de l'activité préparer l'approche de gestion des bénéfices	209
Figure 16.10	Résumé de l'activité assembler la documentation d'initialisation de projet	211
Figure 17.1	Vue d'ensemble de contrôler une séquence	217
Figure 17.2	Résumé de l'activité autoriser un lot de travaux	219
Figure 17.3	Résumé de l'activité examiner l'état d'un lot de travaux	221
Figure 17.4	Résumé de l'activité réceptionner les lots de travaux achevés	222
Figure 17.5	Résumé de l'activité examiner l'état de la séquence de management	223
Figure 17.6	Résumé de l'activité rapporter la progression	226
Figure 17.7	Résumé de l'activité recueillir et analyser les incidences et les risques	227
Figure 17.8	Résumé de l'activité remonter les incidences et les risques	229
Figure 17.9	Résumé de l'activité prendre des actions correctives	230
Figure 18.1	Vue d'ensemble de gérer la livraison des produits	237
Figure 18.2	Accepter un lot de travaux : résumé de l'activité	238
Figure 18.3	Exécuter un lot de travaux : résumé de l'activité	239
Figure 18.4	Livrer un lot de travaux : résumé de l'activité	241
Figure 19.1	Vue d'ensemble de gérer une limite de séquence	247
Figure 19.2	Planifier la séquence de management suivante : résumé de l'activité	249
Figure 19.3	Mettre à jour le plan de projet : résumé de l'activité	250
Figure 19.4	Mettre à jour le cas d'affaire : résumé de l'activité	252
Figure 19.5	Rapporter la fin de la séquence de management : résumé de l'activité	253
Figure 19.6	Produire un plan d'exception : résumé de l'activité	255
Figure 20.1	Vue d'ensemble de clore un projet	261

Figure 20.2	Résumé de l'activité préparer la clôture planifiée	262
Figure 20.3	Préparer une clôture prématurée : résumé de l'activité	263
Figure 20.4	Remettre les produits : résumé de l'activité	265
Figure 20.5	Évaluer le projet : résumé de l'activité	266
Figure 20.6	Recommander la clôture du projet : résumé de l'activité	267
Figure A.1	Évolution des versions de référence d'un produit de management	292
Figure D.1	Structure de décomposition du produit sous la forme d'organigramme hiérarchique	352
Figure D.2	Structure de décomposition du produit sous la forme de mindmap	353
Figure D.3	Exemple de description de produit pour l'échange d'e-mails en masse pour une conférence	355
Figure D.4	Exemple de diagramme de flux des produits pour le projet conférence	356

Liste des tableaux

Tableau 5.1	Les sept thèmes PRINCE2	42
Tableau 6.1	Responsabilités liées au cas d'affaire	52
Tableau 7.1	Responsabilités liées au thème organisation	68
Tableau 8.1	Responsabilités liées au thème qualité	83
Tableau 8.2	Exemple de registre qualité	87
Tableau 9.1	Responsabilités liées au thème plans	101
Tableau 10.1	Responsabilités liées au thème risque	122
Tableau 10.2	Exemple de technique de valeur monétaire attendue	131
Tableau 10.3	Réponses au risque	132
Tableau 11.1	Types d'incidences	138
Tableau 11.2	Responsabilités liées au thème changement	141
Tableau 11.3	Décisions du comité de pilotage de projet	146
Tableau 12.1	Les six types de tolérances par niveau	149
Tableau 12.2	Responsabilités liées au thème progression	154
Tableau 13.1	Exemple de tableau de responsabilités	162
Tableau 14.1	Responsabilités de l'activité nommer l'exécutif et le chef de projet	169
Tableau 14.2	Responsabilités de l'activité recueillir les retours d'expérience antérieurs	170
Tableau 14.3	Responsabilités de l'activité composer et nommer l'équipe de management de projet	172
Tableau 14.4	Responsabilités de l'activité préparer l'ébauche du cas d'affaire	173
Tableau 14.5	Responsabilités de l'activité définir l'approche du projet et préparer l'exposé du projet	175
Tableau 14.6	Responsabilités de l'activité planifier la séquence d'initialisation	177
Tableau 14.7	Directives pour l'adaptation de produits dans élaborer le projet	177
Tableau 15.1	Responsabilités de l'activité autoriser l'initialisation	183
Tableau 15.2	Responsabilités de l'activité autoriser le projet	185
Tableau 15.3	Responsabilités de l'activité autoriser un plan de séquence ou d'exception	187
Tableau 15.4	Responsabilités de l'activité donner les directives appropriées	189
Tableau 15.5	Responsabilités de l'activité autoriser la clôture du projet	191
Tableau 16.1	Responsabilités de l'activité accepter les exigences liées à l'adaptation	199
Tableau 16.2	Responsabilités de l'activité préparer l'approche de la gestion des risques	200
Tableau 16.3	Responsabilités de l'activité préparer l'approche de contrôle des changements	202
Tableau 16.4	Responsabilités de l'activité préparer l'approche du management de la qualité	203
Tableau 16.5	Responsabilités de l'activité préparer l'approche de gestion de la communication	205
Tableau 16.6	Responsabilités de l'activité mettre en place les contrôles du projet	206
Tableau 16.7	Responsabilités de l'activité créer le plan de projet	209
Tableau 16.8	Responsabilités de l'activité préparer l'approche de gestion des bénéfices	210

Tableau 16.9	Responsabilités de l'activité assembler la documentation d'initialisation du projet	212
Tableau 16.10	Directives pour l'adaptation de version de référence d'un produit de management dans l'initialisation de projet	213
Tableau 16.11	Directives pour l'adaptation de produits de management d'enregistrements dans l'initialisation de projet	213
Tableau 17.1	Autoriser un lot de travaux : responsabilités	220
Tableau 17.2	Examiner l'état d'un lot de travaux : responsabilités	221
Tableau 17.3	Réceptionner des lots de travaux achevés : responsabilités	222
Tableau 17.4	Examiner l'état de la séquence de management : responsabilités	225
Tableau 17.5	Rapporter la progression : responsabilités	226
Tableau 17.6	Responsabilités de l'activité recueillir et analyser les incidences et les risques	228
Tableau 17.7	Responsabilités de l'activité remonter les incidences et les risques	229
Tableau 17.8	Responsabilités de l'activité prendre des actions correctives	231
Tableau 17.9	Directives pour l'adaptation de produits dans contrôler une séquence	232
Tableau 18.1	Responsabilités de l'activité accepter un lot de travaux	238
Tableau 18.2	Responsabilités de l'activité exécuter un lot de travaux	240
Tableau 18.3	Responsabilités de l'activité livrer un lot de travaux	241
Tableau 18.4	Directives pour l'adaptation de produits de management dans gérer la livraison des produits	242
Tableau 19.1	Responsabilités de l'activité planifier la séquence de management suivante	250
Tableau 19.2	Responsabilités de l'activité mettre à jour le plan de projet	251
Tableau 19.3	Responsabilités de l'activité mettre à jour le cas d'affaire	252
Tableau 19.4	Responsabilités de l'activité rapporter la fin de la séquence de management	254
Tableau 19.5	Responsabilités de l'activité produire un plan d'exception	256
Tableau 19.6	Directives pour l'adaptation de produits dans gérer une limite de séquence	257
Tableau 20.1	Préparer la clôture planifiée : responsabilités	263
Tableau 20.2	Préparer une clôture prématurée : responsabilités	264
Tableau 20.3	Remettre les produits : responsabilités	265
Tableau 20.4	Évaluer le projet : responsabilités	267
Tableau 20.5	Recommander la clôture du projet : responsabilités	268
Tableau 20.6	Directives pour l'adaptation de produits dans clore le projet	269
Tableau 21.1	Caractéristiques des niveaux de maturité des projets P3M3	274
Tableau 21.2	Exemples de projets de divers niveaux de complexité	278
Tableau A.1	Exemple de liste de contrôle des produits	314
Tableau B.1	Termes de PRINCE2 comparés à ceux utilisés dans les normes BS 6079 et ISO 21500	336
Tableau D.1	Exemple de description de produit de projet pour la conférence	351

Avant-propos

PRINCE2® est largement considéré comme la principale méthode de management de projet. Désormais, la majorité des pays du monde comptent des personnes certifiées PRINCE2. Aussi, bon nombre d'entreprises et d'organismes gouvernementaux s'appuient sur cette méthode pour insuffler le changement et concevoir de nouveaux produits ou services. PRINCE2 fournit une méthode éprouvée dont les organisations peuvent réellement bénéficier.

Cette méthode mise à jour va aider les organisations à comprendre comment les principes fondamentaux de PRINCE2 constituent la base d'un management de projet de qualité. Elle met également l'accent sur les manières d'adapter la méthode pour qu'elle soit compatible avec tout type de projet, quel que soit sa taille ou son environnement. Comme pour les versions précédentes, cette dernière évolution de PRINCE2 a été développée en consultation avec des professionnels du management de projets afin de refléter leurs propres expériences pratiques. Elle rassemble ces expériences afin de fournir des conseils pratiques pour gérer des projets dans une multitude d'environnements, y compris les projets utilisant des approches agiles.

Cette nouvelle édition conserve l'approche du management de projet bien connue de PRINCE2, avec sa structure globale composée de principes, de thèmes et de processus. Les chapitres portant sur les thèmes ont été restructurés afin d'améliorer la lisibilité et d'incorporer de nouveaux contenus sur l'adaptation. Nous avons apporté des clarifications sur les exigences minimales pour gérer un projet à l'aide de PRINCE2 et nous les avons différenciées des approches et techniques recommandées qui peuvent être utilisées avec PRINCE2. Aussi, afin de donner plus de poids à ce message, nous avons apporté des modifications au programme de qualification et à la conception des examens, afin que l'adaptation soit explicitement testée dans le cadre de la certification practitioner.

Aujourd'hui, bon nombre de projets impliquent une collaboration au-delà des frontières organisationnelles, voire nationales. PRINCE2 fournit un langage universel qui permet de rassembler l'équipe en charge d'un projet avec les fournisseurs externes et les collègues dans d'autres pays. Dans de tels environnements, le succès d'un projet dépendra essentiellement d'une compréhension commune de ce que le projet tente de réaliser, des raisons pour lesquelles il est entrepris et des bénéfices qu'il doit livrer, des responsabilités de chaque intervenant, et des délais du projet. Dans tous ces aspects, PRINCE2 peut aider les organisations à mieux gérer leurs projets.

Les modifications apportées dans cette édition visent toutes à simplifier l'utilisation de la méthode par les personnes et les organisations qui adoptent PRINCE2.

Nous vous souhaitons bonne chance dans vos projets. Quel que soit votre environnement de travail, vous trouverez quelque chose d'utile dans cette publication

Peter Hepworth
CEO
AXELOS Global Best Practice

À propos d'AXELOS

AXELOS est une joint-venture détenue conjointement par le Cabinet Office du gouvernement britannique et Capita plc. Sa mission consiste à développer, améliorer et encourager l'adoption de bonnes pratiques utilisées dans le monde entier par des professionnels de la gestion de projets, de programmes, de portefeuilles et des services informatiques, ainsi que de la cyber-résilience.

Les méthodologies, dont ITIL®, PRINCE2®, MSP® ainsi que la nouvelle collection de produits de bonnes pratiques en matière de cyber-résilience, RESILIA™, sont adoptées dans plus de 150 pays en vue d'améliorer les compétences, les connaissances et le savoir-faire des employés, afin que les personnes et les organisations puissent travailler plus efficacement.

En plus de ses qualifications mondialement reconnues, AXELOS propose aux professionnels un large éventail de contenus, de modèles et d'outils par le biais de son programme d'adhésion, de son programme de développement professionnel et de sa communauté en ligne de professionnels et d'experts.

Retrouvez sur www.axelos.com les toutes dernières actualités : vous découvrirez comment AXELOS améliore l'efficacité des organisations et pourrez rejoindre la communauté en ligne AXELOS. Si vous avez des questions ou des demandes spécifiques, ou si vous souhaitez figurer sur la liste de diffusion d'AXELOS, veuillez nous contacter à l'adresse ask@axelos.com.

Publications

AXELOS publie une gamme complète de méthodes, dont :

- *PRINCE2 Agile®*
- *Integrating PRINCE2®*
- *Réussir le management de projet avec PRINCE2®*
- *Management of Portfolios (MoP®)*
- *Réussir le management de programmes (MSP®)*
- *Management of Risk : Guidance for Practitioners (M_o_R®)*
- *Portfolio, Programme and Project Offices (P3O®)*
- Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)
- *Management of Value (MoV®)*
- *RESILIA™ : Cyber Resilience Best Practice*
- *Guide ITIL® Practitioner*
- *ITIL® Continual Service Improvement*
- *ITIL® Conception des services*
- *ITIL® Opération des services*
- *ITIL® Stratégie des services*
- *ITIL® Transition des services.*

Vous trouverez les détails complets de l'ensemble des documents publiés sous la bannière AXELOS Global Best Practice, y compris *Réussir le management de projet avec PRINCE2*, à l'adresse suivante :

https://www.axelos.com/best-practice-solutions

Si vous souhaitez faire part à AXELOS d'une éventuelle modification à apporter à *Réussir le management de projet avec PRINCE2* ou à toute autre publication AXELOS, veuillez les communiquer à l'adresse suivante :

https://www.axelos.com/best-practice-feedback

Informations de contact

Vous trouverez les détails complets permettant de contacter AXELOS à l'adresse suivante :

https://www.axelos.com

Pour de plus amples informations sur les qualifications et les accréditations de formation, rendez-vous à l'adresse suivante :

https://www.axelos.com/qualifications

https://www.axelos.com/training-organization-benefits

Pour toute autre demande, veuillez envoyer un e-mail à l'adresse suivante :

ask@axelos.com

Remerciements

AXELOS Limited remercie toutes celles et ceux qui ont contribué à l'élaboration de cette méthode. Nous adressons des remerciements particuliers aux personnes suivantes :

Équipe de rédaction

Nigel Bennett

Nigel faisait partie de l'équipe de rédaction de l'édition 2009 de *Réussir le management de projet avec PRINCE2* et a récemment rejoint l'équipe en charge de l'élaboration de la version 3 de P3M3. En sa qualité de Directeur conseil chez RSM UK Consulting LLP, Nigel aide des organisations britanniques et internationales à renforcer leur capacité à réaliser leurs projets, programmes et portefeuilles de manière plus efficace et efficiente. Il évalue et développe les compétences en matière de gestion de projet, intègre des référentiels sur mesure, accompagne les cadres supérieurs chez ses principaux clients et donne des formations personnalisées en management de projet. Il a également joué un rôle déterminant dans l'élaboration de conseils novateurs dans le cadre des meilleures exemplaires, disponibles en ligne. Nigel a de nombreuses années d'expérience dans la gestion d'appels d'offres et de projets informatiques, tant au Royaume-Uni qu'au niveau international, et a dirigé un cabinet de conseil en gestion de projet et un PMO dans différents marchés émergents.

Robert Buttrick

Robert est un spécialiste international en matière de management de projet et de programme, avec un parcours exemplaire en termes de renforcement des capacités en gestion de projets dans un large éventail d'organisations de premier ordre, plus récemment en tant que directeur - méthodes de management de projet et de programme chez BT. Il est l'auteur de l'ouvrage The Project Workout (Buttrick, 2009) et contribue activement aux méthodes de management de projet, aux meilleures pratiques, aux revues professionnels et à des conférences. Robert est le récipiendaire d'un certificat de services distingués, de la British Standards Institution pour sa contribution aux normes nationales et internationales en matière de management de projet. Cet ingénieur agréé est également membre du Chartered Institute of Marketing et membre honoraire de l'Association for Project Management (APM). Il occupe actuellement une fonction de consultant et professeur invité à l'Université de Warwick.

Phil Stanton

Consultant indépendant, Phil aide les organisations à renforcer leur aptitude à apporter des changements. Il a plus de 25 ans d'expérience dans la direction et la réalisation de projets et de programmes dans plusieurs domaines, y compris les services financiers, l'infrastructure, les administrations publiques et les télécommunications. Au cours des 15 dernières années, il a aidé diverses organisations à améliorer considérablement le coût, la rapidité et la fiabilité de l'exécution de leurs changements. Il a par exemple apporté des contributions significatives à la conception, la mise en œuvre et l'intégration de versions adaptées et à grande échelle de PRINCE2 pour Network Rail (GRIP – réseau ferroviaire), Highways Agency (PCF - Ponts et Chaussées britanniques et pour Transport for London (PMF et Pathway – transports publics londonien). Phil se spécialise également dans l'assurance de projet et de programme, et il a créé des référentiels d'assurance pour plusieurs grandes organisations.

Équipe d'encadrement

Andy Murray

Andy est directeur agréé et consultant en management, spécialisé dans la gestion de portefeuilles, de programmes et de projets. Il a à son actif plus de 20 ans d'expérience variée (secteur public/privé, PME/grandes organisations, national/international).

Andy axe ses travaux sur la gouvernance de projet/programme et le traitement de la complexité inhérente au projet/programme. Il a également collaboré avec AXELOS, le Trésor de Sa Majesté, le Cabinet Office et l'APM afin d'aboutir à des conseils pour livrer des projets/programmes couronnés de succès, tels que UK Project Initiation Routemap, Directing Change, Co-Directing Change, PRINCE2 et P3M3.

Andy est associé chez RSM UK, avec la responsabilité du secteur des service pour les projets et programmes, ainsi que de l'infrastructure de RSM.

Keith Richards

Keith est le fondateur et directeur d'agileKRC, une organisation dont la mission est d'introduire les bénéfices issue de Agile et de Lean à toute organisation, quelle que soit sa taille.

Fort d'une expérience de plus de 30 ans en informatique et en management de projet, il a occupé les fonctions de directeur technique du DSDM Consortium, d'auteur principal de DSDM Atern (maintenant plus connu sous le nom d'AgilePM®) et de PRINCE2 Agile.

Il est depuis longtemps formateur PRINCE2, animateur accrédité par le Forum international d'accréditation (IAF) et il est l'auteur de l'ouvrage *Agile Project Management: Running PRINCE2 projects with DSDM Atern*. Il a également reçu le prix de « Most valuable agile player » à l'occasion des UK Agile Awards.

Michelle Rowland

Michelle occupe la fonction d'examinatrice en chef PRINCE2 et P3O pour le compte d'AXELOS Limited depuis 2014. Elle possède une grande expérience en termes de management de projets et de programmes, et depuis plus de de 15 ans, elle met l'accent sur les initiatives de changement d'envergure dans un large éventail d'organisations et d'environnements.

Elle est également formatrice accréditée pour PRINCE2, MSP, P3O, MoP, M_o_R, PRINCE2 Agile, APMP (désormais PMQ), le management de projet agile, la gestion des bénéfices et la gestion du changement. En outre, Michelle est une référence APMP pour l'APM.

Elle est accréditée PRINCE2, MSP, P3O, MoP, M_o_R, PRINCE2 Agile, APMP (maintenant PMQ), formatrice en gestion de projet agile, gestion des bénéfices et gestion du changement. De plus, Michelle est correctrice APMP pour l'APM.

Équipe de projet

Mike Acaster	Manager de portefeuille PPM
Adrian Crago-Graham	Responsable de programme
Neil Glover	Rédacteur
Kaimar Karu	Directeur du développement – ITIL
Frances Scarff	Conseillère principale auprès du PDG
Allan Thomson	Responsable des produits futurs PPM

Groupe de référence

L'équipe de projet AXELOS tient à remercier les membres du groupe de référence PRINCE2 ci-dessous pour l'aide qu'ils ont apportée dans le cadre du développement des exigences relatives à la mise à jour et à l'examen des avant-projets :

Steve Boronski, ILX Group plc ; Paul Bradley, SPOCE ; Sue Childs, UX R&D Ltd ; Ian Clarkson, QA ; Terry Dailey, Deliverables LLP ; Steven Deneir, be.Projectized ; Patrick Heymann, Office for National Statistics ; John Howarth, Tanner James ; Nader K. Rad, Management Plaza ; Sheila Roberts, CUPE International Ltd ; Sue Taylor, ETJ Solutions ; Graham Williams, GSW Consultancy Ltd.

Groupe d'examen global

Nous remercions particulièrement les personnes suivantes pour le temps et les efforts qu'ils ont consacrés à l'examen des avant-projets de la publication :

Harminder Ahluwalia, Consulting 2U Ltd ; Derek Arbuckle, Leggero Ltd ; Nick Ashcroft, MoD ; Carol Bartlett, Amicar Consulting Ltd ; Brian Baverstock, Sarisbury Consulting Ltd ; Brad Bigelow, SHAPE J6 ; Amanda Bisseker, QinetiQ ; Johann Bleeker, Rabobank ; Annamarie Boddy, Loose Lid Solutions ; Eddie Borup, IBP Solutions Ltd ; Alessandro Cagliesi, indépendant ; Andreas Chlumsky, CONSENSUS Consulting GmbH ; Markus Chua Chye Heng, Sapience Consulting Pte Ltd ; Tracey Copland, groupe PM-Partners ; Alistair Cranmer, Oppidum BV ; Jesús Feliciano Cruz-Franco, Panta Rhei Desarrollo ; Danie de Waal, KPMG Services (Pty) Ltd ; Eckhard Dechau, Tata Consultancy Services ; John Edmonds, Imparo Ltd ; Darilyn Evans, ALC Group ; Elissa Farrow, About Your Transition ; Chris Ferguson, Novare Consulting Ltd ; John Fisher, UnconfuseU Ltd ; Jeroen Geurtsen, Zestgroup ; Simon Harris, Logical Model ; Leeanne Hart ; Wil Hendrickx, Lagant Management Consultants ; Martin Hetland, Laerdal Medical ; Carina Höyheim, Metier AB ; Detleff Huss, prowum ; Peter Johnson, Peter Johnson PJ Ltd ; Nikki Kelly, APM Group ; Rajiv Khanna, Raj Khanna Associates Ltd ; Mark Kouwenhoven, nThen! ; Wolfgang Ksoll, consultant indépendant ; Richard Lampitt, SPOCE ; Markus Lichtner, Konica Minolta ; Joerg Lobbes, BPUG – Deutschland ; Sean Low, Pink Elephant ; John Moore, Newton Software Ltd ; Maciej Mordaka, ATOS IT Services ; Joseph Nduhiu, Mwasuki Technologies Ltd ; Tomasz Ne˛dzi, skills sp. z o. o. ; Stefan Ondek, POTIFOB ; Ruth Phillips, The projet Hub Ltd ; Henny Portman, Hedeman Consulting ; Steve Power, Goodstall Consulting Ltd ; Wolf Reinhardt, ACT IT-Consulting & Services AG ; Lizz Robb, Yellowhouse ; Ian Rosser, Hybrid Consulting Ltd ; Terje Sagstad, DIVI Learning ; Ian Santry, Home Office ; Mike Saville, ILX Group plc ; Erik Scholten, Scheidt & Bachmann ; Marcus Seelis, Konica Minolta ; Dennis Sheehan, ILX Group plc ; Innocent Shumba, KIM Consulting Group ; Jay Siegelaub, Impact Strategies LLC ; Hardeep Singh, Project Management Centre ; Gerard Snakenborg, AIS BV ; Alan Summerfield, Aspire Europe Ltd ; Mark Sutton, Yireh Ltd ; Karen Swanston, ILX Group plc ; Eralp Tezcan, Management Plaza ; H.J.P.(Bert) Vliex MSc, Vliex4U ; Andy White, consultant en formation ; Stephen Wierzbicki, ABSC Solutions Ltd ; Paul Wigzel, Paul Wigzel Training and Consultancy ; Mark Woodward, British Council ; Greg Wynne, consultant indépendant ; Dr Sami Zahran, ICT Ltd.

Traduction française

Vistatec Ltd.

Contrôle qualité de la traduction française

Dominique Causse, Directeur, Daylight Consulting SAS (BlueSoft Group); Domitien Dijon, Consultant & Formateur, SPO sprl; Sessien Armel Quirino, directeur de Methods Services LTD, London; Khalid Raihane, Consultant – Formateur P&P Training and Consulting

Assurance qualité de la traduction française

AXELOS Global Best Practice

Sommaire du contenu

Le présent manuel fournit une explication définitive de PRINCE2. Les examens d'AXELOS portant sur PRINCE2 se basent sur ce manuel.

Réussir le management de projet avec PRINCE2 est divisé comme suit :

- **Chapitre 1 Introduction** Ce chapitre présente la structure de la méthode, son applicabilité et la structure du guide. Il décrit la manière de faire d'un projet un projet PRINCE2, ainsi que ce que PRINCE2 ne couvre pas.
- **Chapitre 2 Management de projet avec PRINCE2** Ce chapitre explique les principaux concepts du projet, du management de projet et des managers de projet, et présente quelques exemples de contextes d'un projet.
- **Chapitre 3 Principes** Les principes que tout projet doit respecter afin d'être considéré comme un projet PRINCE2.
- **Chapitre 4 Adaptation et adoption de PRINCE2** Procédure d'utilisation de la flexibilité inhérente de PRINCE2 afin de l'adapter à n'importe quel projet et de créer une méthode de management de projet organisationnelle basée sur PRINCE2. Ce chapitre contient des situations courantes que peut rencontrer le chef de projet.
- **Chapitre 5 Présentation des thèmes PRINCE2** Ce chapitre identifie et décrit les aspects du management de projet qui doivent être pris en considération tout au long du cycle de vie d'un projet : les thèmes.
- **Chapitre 6 Cas d'affaire** Ce chapitre décrit la manière dont un cas d'affaire appuie la justification continue pour l'entreprise pour un projet, ainsi que les exigences de PRINCE2 pour le thème cas d'affaire. Il présente des conseils pour la gestion efficace du cas d'affaire.
- **Chapitre 7 Organisation** Procédure de sélection des rôles adéquats pour constituer une équipe de management de projet efficace et pour collaborer avec d'autres parties prenantes. Ce chapitre décrit les exigences de PRINCE2 pour le thème organisation et présente des conseils pour l'organisation de projet efficace : il n'existe aucune technique imposée.
- **Chapitre 8 Qualité** Ce chapitre définit le rôle et l'importance de la qualité et du management de la qualité dans PRINCE2, qui est une méthode de management de projet focalisée sur le produit. Il contient ce que PRINCE2 exige pour le thème qualité, ainsi que des conseils pour un management de la qualité efficace.
- **Chapitre 9 Plans** Ce chapitre décrit la valeur de la planification pour un management de projet efficace, ainsi que les types de plans utilisés dans PRINCE2. Il présente ce que PRINCE2 exige pour le thème plans et propose des conseils pour une planification efficace.
- **Chapitre 10 Risque** Ce chapitre propose une approche de la gestion des incertitudes inévitables qui affectent les projets, aussi bien en termes de menaces que d'opportunités qui sont susceptibles de se présenter. Il contient les exigences de PRINCE2 pour le thème risque, ainsi que des conseils pour la gestion des risques efficace.
- **Chapitre 11 Changement** Ce chapitre présente des conseils pour la gestion de différents types de changements qui vont inévitablement survenir au cours de la durée de vie d'un projet. L'approche de PRINCE2 quant au thème changement est décrite avec des conseils pour le contrôle des changements efficace.
- **Chapitre 12 Progression** Ce chapitre explique l'importance de l'évaluation de la progression par rapport à la concrétisation des objectifs d'un projet et fournit des conseils pour la gestion efficace de la progression. Il contient les exigences de PRINCE2 pour gérer la progression, ainsi que des conseils pour la gestion efficace de la progression.
- **Chapitre 13 Présentation des processus** Ce chapitre donne un aperçu du cycle de vie d'un projet PRINCE2 décrit dans les séquences du projet en utilisant le modèle de processus PRINCE2.

- **Chapitre 14 Élaborer le projet** Ce chapitre décrit les premières activités permettant d'élaborer le projet : vérifier la justification ; créer l'équipe de management de projet ; définir l'approche de management de projet ; et planifier l'initialisation du projet, y compris le recueil des retours d'expérience antérieurs. Des directives sont fournies pour l'adaptation du processus.
- **Chapitre 15 Diriger le projet** Ce chapitre couvre les activités que le comité de pilotage de projet entreprend lors du processus décisionnel tout au long du cycle de vie du projet afin que la réussite du projet lui soit imputable. Il comprend également des directives d'adaptation du processus diriger le projet.
- **Chapitre 16 Initialiser le projet** Comment se préparer afin de commencer à travailler sur le projet : accepter les approches et les contrôles en matière de management de projet, confirmer le plan, préparer l'approche de gestion des bénéfices et rassembler la documentation d'initialisation de projet. Ce chapitre contient des directives d'adaptation du processus initialiser un projet.
- **Chapitre 17 Contrôler une séquence** Ce chapitre décrit la manière de définir les tâches pour une séquence, de suivre la progression, de gérer le changement (y compris en prenant une action corrective) et d'aborder toute incidence susceptible d'avoir un impact sur le plan de séquence. Il comprend également des directives d'adaptation pour le processus contrôler une séquence.
- **Chapitre 18 Gérer la livraison des produits** Ce chapitre explique la manière dont la livraison des produits est contrôlée par les chefs de projet et les chefs d'équipe, en définissant des critères pour l'exécution, la fourniture et l'acceptation des lots de travaux. Il contient des directives d'adaptation du processus gérer la livraison des produits.
- **Chapitre 19 Gérer une limite de séquence** Ce chapitre fournit au comité de pilotage de projet les informations dont il a besoin pour revoir la séquence actuelle et le cas d'affaire mis à jour, ainsi que pour approuver le plan pour la séquence suivante. Il propose des directives pour l'adaptation du processus gérer une limite de séquence.
- **Chapitre 20 Clore le projet** Ce chapitre décrit la manière de clore un projet lorsque ses produits ont été livrés (ou que des produits avec compromis ont été acceptés) ou de manière prématurée, lorsque l'entreprise n'a plus de justification pour continuer. Il contient des directives pour l'adaptation du processus clore le projet.
- **Chapitre 21 Considérations pour l'adoption organisationnelle** Ce chapitre propose des conseils plus détaillés pour les organisations qui souhaitent créer et intégrer leur propre méthode de management de projet basée sur PRINCE2. Des exemples sur la manière dont des organisations ont adapté PRINCE2 sont fournis.
- **Annexes et glossaire** Les annexes fournissent des informations complémentaires, y compris des descriptions de rôle et de produit, un exemple de planification basée sur le produit, ainsi qu'une liste de contrôle. Le glossaire fournit une liste des définitions des termes spécialisés utilisés dans le guide.

Conventions utilisées dans le présent manuel

Les processus, activités, thèmes, principes et documents de gestion vont toujours utiliser les mêmes mots ou phrases clés, et aucune distinction n'est effectuée, étant donné qu'ils doivent sembler évidents dans leur contexte.

L'expression « la direction d'entreprise, de programme ou le client » est utilisée dans tout le document afin de faire référence à l'organisation commanditaire du projet. Cette dernière peut être l'entreprise, le programme, ou le client, mais nous avons eu recours à cette forme raccourcie afin de faciliter la lisibilité.

Des exemples sont mis en évidence dans des encadrés en couleur.

Les abréviations et acronymes ont été majoritairement évités, et les seuls qui ont été utilisés sont écrits en toutes lettres lorsqu'ils sont mentionnés la première fois, et sont repris ci-dessous :

APM : Association for Project Management

KPI : indicateur clé de performance (key performance indicator)

DIP : documentation d'initialisation de projet

PMI® : Project Management Institute

1

Introduction

Ce chapitre couvre les points suivants :

- L'applicabilité de PRINCE2 à tout projet
- La structure de PRINCE2 : principes, thèmes, processus et environnement de projet
- Ce qu'est et ce que n'est pas PRINCE2
- Ce qui définit un projet PRINCE2
- L'objectif du manuel

1 Introduction

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) est l'une des méthodes de management de **projet** la plus utilisée au monde. Il s'agit d'une méthode structurée, basée sur l'expérience acquise dans le cadre de milliers de projets ainsi que sur les contributions d'innombrables **sponsor**s de projet, **chef**s **de projet**, équipes de projet, universitaires, formateurs et consultants.

PRINCE2 a été conçue pour être générique afin de pouvoir s'appliquer à n'importe quel projet, quels que soient l'ampleur, le type, l'organisation, les caractéristiques géographiques ou la culture du projet. Cet objectif est atteint en :

- séparant le travail de management de projet des contributions des spécialistes, comme la conception ou la construction. Les aspects spécialistes de tout type de projet s'intègrent facilement dans la méthode PRINCE2 et, utilisés avec cette dernière, ils fournissent une solide infrastructure générale.
- se concentrant sur ce qui doit être fait, plutôt que d'imposer la manière dont tout doit être fait.

PRINCE2

- est basée sur des principes de bonnes pratiques et de **gouvernance** établis et éprouvés en matière de **management de projet**
- peut être adaptée aux besoins spécifiques de l'organisation ainsi qu'à la taille et à la complexité des différents projets
- peut s'appliquer à n'importe quel type de projet, et facilement être mise en œuvre aux côtés de modèles spécialistes et propres à une industrie donnée (p. ex., « modèles d'ingénierie » ou « cycles de vie du développement »)
- est largement reconnue et comprise, et elle fournit un vocabulaire commun à tous les participants du projet. Elle favorise ainsi la cohérence et la capacité à réutiliser les **actif**s du projet. Elle facilite également la mobilité du personnel et réduit l'impact des changements ou des **remise**s de personnel.
- s'assure que les participants se concentrent sur la viabilité du projet par rapport aux objectifs du **cas d'affaire**, au lieu de considérer l'exécution du projet comme une fin en soi. Elle veille à ce que les **partie**s **prenante**s (y compris les sponsors et les fournisseurs de ressources) soient correctement représentées dans le processus décisionnel et de planification.
- encourage l'apprentissage sur la base de l'expérience projet et l'amélioration continue au sein des organisations
- s'appuie sur un réseau mondial d'instituts d'examen, d'organismes de formation et de conseil accrédités et de partenaires consultants AXELOS. Ces structures peuvent apporter une assistance spécialisée aux **projet**s **PRINCE2** ou aux organisations qui envisagent d'adopter PRINCE2.

Générique et fondée sur des principes éprouvés, la méthode PRINCE2 permet aux organisations qui l'adoptent d'améliorer considérablement leur aptitude et leur **maturité** organisationnelles dans de nombreux secteurs d'activité : changement, construction, informatique, fusions et acquisitions, ou encore recherche et développement de produits.

1.1 Structure de PRINCE2

La méthode PRINCE2 aborde le management de projet par le biais de quatre éléments intégrés : les principes, les **thème**s, les **processus** et l'environnement de projet (Figure 1.1).

- **Principes PRINCE2** Les principes sont les lignes directrices et les bonnes pratiques qui permettent de déterminer si le projet est réellement géré à l'aide de PRINCE2. On dénombre sept principes et, s'ils ne sont pas tous appliqués, un projet n'est pas un projet PRINCE2.

  Les **principes PRINCE2** sont expliqués au Chapitre 3.

  PRINCE2 est une méthode flexible et un de ses principes est qu'elle doit être adaptée au type et à la taille du projet. Le Chapitre 4 décrit comment adapter PRINCE2 au projet.

- **Thèmes PRINCE2** Les thèmes renvoient aux aspects de management de projet qui doivent être abordés en permanence et en parallèle tout au long du projet. Les sept thèmes examinent le traitement spécifique requis par PRINCE2 pour les diverses disciplines de management de projet, ainsi que leur raison d'être.

  Les thèmes PRINCE2 sont exposés aux Chapitres 5 à 12.

- **Processus PRINCE2** Les sept processus décrivent une progression, depuis l'**activité** d'élaboration du projet, en passant par toutes les **séquence**s de **cycle de vie du projet** jusqu'à sa clôture. Chaque processus comprend des listes de contrôle des activités recommandées, des **produit**s et des responsabilités afférentes.

  Les processus PRINCE2 sont exposés aux Chapitres 13 à 20.

- **L'environnement de projet** Les organisations choisissent généralement une approche cohérente pour gérer les projets, et adaptent PRINCE2 pour créer leur propre méthode. Cette dernière est ensuite intégrée à leur mode de travail.

  Le Chapitre 21 fournit des conseils et des exemples sur la manière d'adapter et d'adopter PRINCE2.

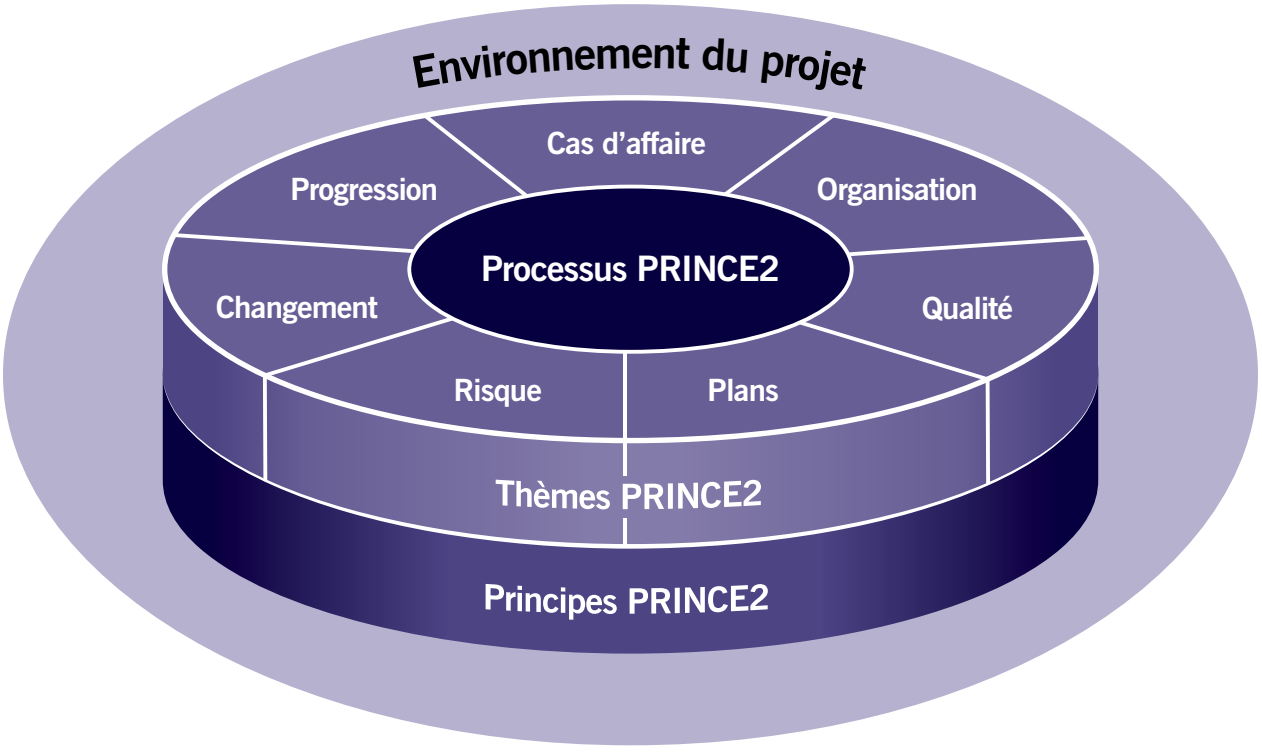


Figure 1.1 Structure de PRINCE2

1.2 Ce que PRINCE2 ne couvre pas

PRINCE2 n'a pas vocation à et ne saurait couvrir tous les aspects du management de projet. Trois grandes catégories sont délibérément exclues du périmètre de PRINCE2 :

- **Les aspects spécialistes** La force de PRINCE2 réside dans l'étendue de son applicabilité. Elle est entièrement générique et exclut toute activité spécifique à un secteur ou à un type d'activité. Les modèles d'ingénierie, les cycles de vie des projets, les **méthodes agiles** ou les techniques spécifiques (telles que la gestion du changement organisationnel ou l'approvisionnement) peuvent être facilement utilisées et coexister avec PRINCE2. PRINCE2 estime qu'il s'agit là d'aspects « spécialistes » du travail de projet par opposition aux « **produit**s **de management** » qui se rapportent aux aspects nécessaires à la gestion du projet. Cela signifie que les **produit**s **spécialiste**s concernés doivent être identifiés et inclus dans le **périmètre** et le **plan** du projet.
- **Techniques détaillées** Il existe de nombreuses techniques de contrôle et de planification éprouvées qui peuvent être utilisées pour appuyer les thèmes PRINCE2 ; par exemple, l'analyse du chemin critique (en planification) et l'analyse de la valeur acquise (en contrôle de la progression). Ces techniques sont amplement documentées ailleurs. Les techniques ne sont décrites en détail que lorsque PRINCE2 recommande qu'une approche particulière soit utilisée, ou si l'approche est spécifique à PRINCE2, comme la **technique de revue qualité**. Même lorsque PRINCE2 recommande une technique spécifique, d'autres techniques équivalentes peuvent lui être substituées, tant qu'elles répondent aux exigences énoncées dans le manuel.
- **Aptitudes de leadership** Le leadership, les compétences motivationnelles et autres aptitudes interpersonnelles revêtent une importance considérable dans le management de projet. Il est pourtant impossible de les codifier pour les intégrer à une méthode. Les styles de leadership varient considérablement et un style qui conviendra à une situation pourra s'avérer totalement inapproprié dans une autre. De nombreux leaders réussissent parfaitement, en dépit de leurs différences de style, qui peut aller d'un comportement autocratique à une approche consensuelle. C'est pour cette raison que PRINCE2 ne peut aborder cet aspect du management de projet en détail bien que la création d'une équipe de projet efficace soit abordée à la section 7.3.8. Les modèles de leadership et les programmes de formation aux compétences interpersonnelles qui couvrent ces aptitudes ne manquent pas.

1.3 Qu'est-ce qui fait qu'un projet est un « projet PRINCE2 » ?

La flexibilité offerte par la méthode PRINCE2 génère le **risque** qu'un projet qui prétend la suivre ne le fasse pas en réalité. Par conséquent, la méthode définit certains critères essentiels qui permettent de déterminer si un projet est un « projet PRINCE2 ».

Message clé

Pour qu'un projet suive PRINCE2, il faut au moins que l'on puisse démontrer que le projet :

- applique les principes PRINCE2 ;
- répond aux exigences minimales énoncées dans les thèmes PRINCE2 ;
- a des processus projet qui répondent aux buts et aux objectifs des processus PRINCE2 ;
- utilise soit les techniques recommandées par PRINCE2 soit des techniques alternatives équivalentes.

Au-delà de ces exigences, les utilisateurs de PRINCE2 ont la liberté d'adapter PRINCE2 à leurs besoins, comme décrit au Chapitre 4 et tout au long du manuel.

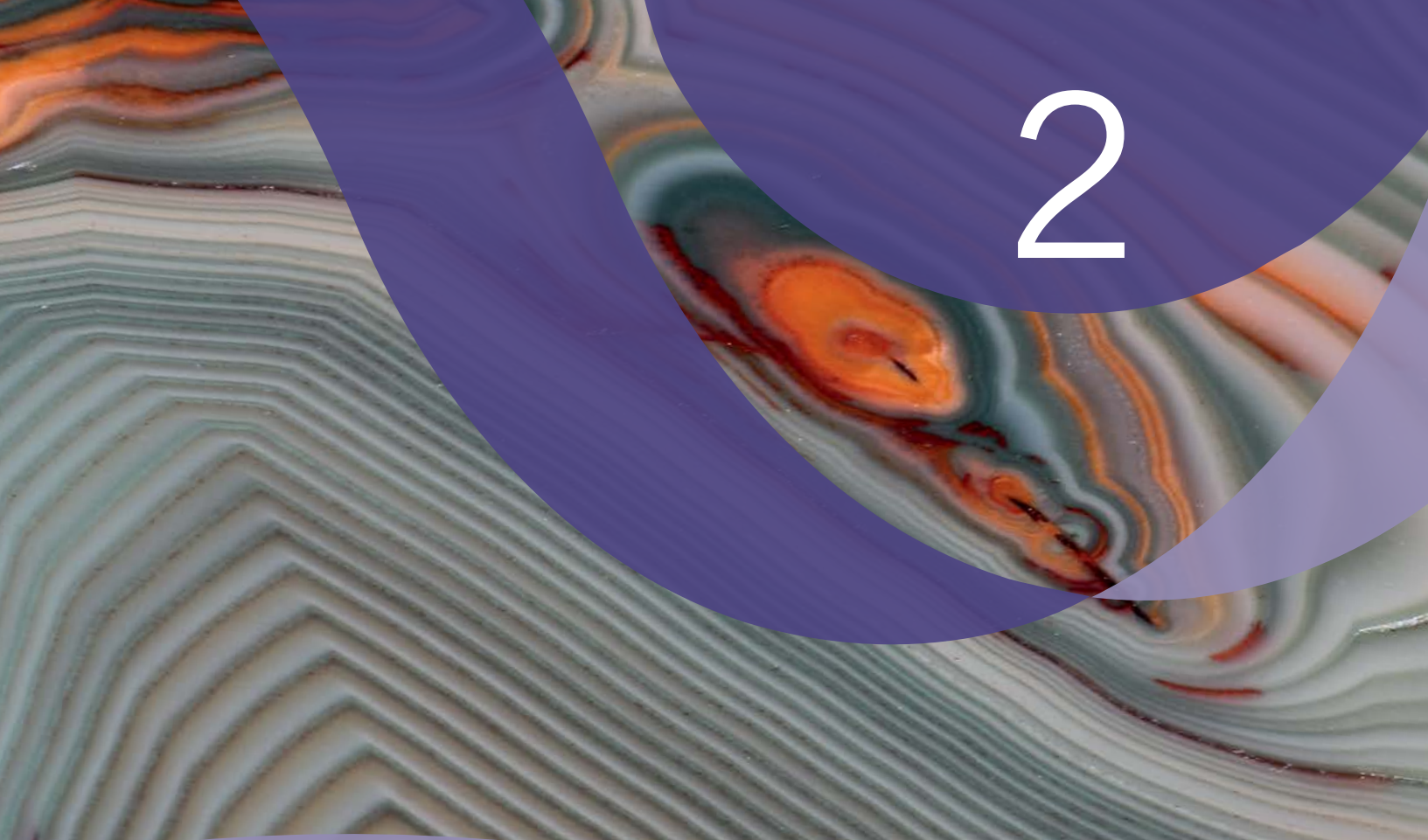
1.4 Objectif de ce manuel

Ce manuel est destiné à toute personne qui travaillera sur un projet PRINCE2. Il est conçu :

- pour le personnel de management de projet débutant, désireux d'en savoir plus sur le management de projet en général et sur la méthode PRINCE2 en particulier ;
- pour les chefs de projet et les personnels expérimentés et tout personne qui souhaite en savoir plus sur la méthode PRINCE2 ;
- pour les praticiens PRINCE2 en quête d'une source de référence détaillée ;
- pour les managers qui envisagent d'adopter cette méthode et qui souhaitent de plus amples informations sur PRINCE2.

Le manuel permet d'aborder les questions les plus souvent soulevées par les personnes impliquées dans le management de projet et les rôles de support. Ces questions sont les suivantes :

- Qu'attend-on de moi ?
- Quel est le rôle du chef de projet ?
- Que faire si les choses ne se déroulent pas conformément au plan ?
- Quelles décisions serai-je amené à prendre ?
- Quelle sera la nature des informations dont j'aurai besoin ou que je devrai fournir ?
- Vers qui puis-je me tourner pour obtenir un soutien ou des directives ?
- Comment adapter l'utilisation de PRINCE2 à mon projet ?



2

Management de projet avec PRINCE2

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Projets, management de projet et chefs de projet
- Variables du projet
- Différents contextes du projet
- Normes de management de projet
- Application de PRINCE2

2 Management de projet avec PRINCE2

2.1 Qu'est-ce qu'un projet ?

Toute organisation moderne est aujourd'hui confrontée à un défi majeur : équilibrer deux impératifs parallèles et conflictuels. Il s'agit de :

- préserver les opérations actuelles : maintenir la rentabilité, la **qualité** de service, les relations avec les **client**s, la fidélité à la marque, la productivité, la confiance du marché, etc., tout ce que l'on désigne comme le « cours normal des affaires » ;
- transformer les opérations de l'entreprise de manière à lui permettre de survivre et de rivaliser avec ses concurrentes à l'avenir : par exemple, se tourner vers l'avenir et décider comment le changement peut être introduit pour mobiliser au mieux l'organisation.

Alors que le rythme des changements (technologiques, commerciaux, sociaux, réglementaires, etc.) ne cesse de s'accélérer et que les entreprises incapables de s'adapter paient le prix fort, il incombe aux dirigeants de toute organisation de trouver cet équilibre entre les impératifs du cours normal des affaires et celui du changement.

Les projets permettent d'introduire ce changement. Bien que bon nombre des compétences requises soient identiques, il n'en existe pas moins des différences cruciales entre la manière dont on gère le cours normal des affaires et le travail de projet.

Définition : Projet

Une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprise conformément à un cas d'affaire convenu.

Plusieurs caractéristiques distinguent le travail de projet du cours normal des affaires :

- **Changement** : les projets permettent d'introduire le changement ;
- **Caractère temporaire** : comme l'indique la définition d'un projet, les projets sont temporaires par nature. Une fois le changement désiré implémenté, le cours normal des affaires reprend (sous une nouvelle forme) et la nécessité du projet disparaît. Il est par conséquent essentiel de définir le début et la fin du projet ;
- **Interfonctionnalité** : un projet implique une équipe de projet qui se compose de personnes aux compétences différentes et qui travaillent ensemble (de façon temporaire) en vue d'introduire un changement dont l'impact se fera sentir hors de l'équipe. Les projets dépassent souvent les divisions fonctionnelles habituelles d'une organisation et englobent parfois des organisations totalement différentes. Il en résulte souvent des tensions et des contraintes tant au sein des organisations qu'entre elles, par exemple, entre les clients et les **fournisseur**s. Les intervenants qui participent au changement proposé peuvent être animés par des perspectives et des motivations différentes ;
- **Unicité** : chaque projet est unique. Une organisation aura beau entreprendre de nombreux projets similaires et établir un modèle d'activité de projet éprouvé et familier, chaque projet n'en demeure pas moins unique, ne serait-ce qu'en raison des différences au niveau de l'équipe, du client, du site ou du calendrier. Autant de facteurs qui contribuent au caractère unique du projet ;

- **Incertitude** : les caractéristiques énumérées plus haut s'accompagnent de **menace**s et d'opportunités qui dépassent celles que l'on rencontre généralement dans le cours normal des affaires. Les projets présentent plus de risques.

Il existe des projets de toutes formes et de toutes tailles. Une organisation pourra entreprendre un projet informatique afin de fournir les systèmes améliorés qui lui permettront de gérer son activité, tandis qu'une autre pourra réaliser un projet de recherche clinique dans le but de commercialiser un nouveau médicament. Enfin, une troisième organisation pourra gérer un événement.

En outre, l'environnement dans lequel le projet est géré peut influencer la manière dont il est élaboré, livré, assuré et clôturé. Il peut exister des facteurs externes au projet lui-même, comme des normes d'entreprise intégrées, la maturité de l'organisation, ainsi que des facteurs et des cadres réglementaires spécifiques à chaque projet, tels que le secteur d'activité, la situation géographique et les risques du projet.

2.2 Qu'est-ce que le management de projet ?

Management de projet : planification, délégation, suivi et contrôle de tous les aspects du projet ainsi que de la motivation des parties impliquées, en vue de mener à bien les objectifs du projet conformément aux **objectif**s **de performance**s en matière de durée, de coût, de qualité, de périmètre, de **bénéfice**s et de risques.

Par exemple, une maison neuve se construit en créant des plans, des fondations, des sols, des murs, des fenêtres et un toit et en installant la plomberie, le câblage électrique et les réseaux connexes. Aucun de ces aspects ne relève cependant du management de projet et on peut donc s'interroger sur la raison d'être de ce dernier. Le rôle du management de projet est de contrôler le travail spécialiste, nécessaire à la création du produit de projet ou, pour reprendre l'analogie de la maison, de s'assurer que les couvreurs n'arrivent pas avant que les murs soient construits.

En outre, étant donné que les projets permettent d'introduire le changement et que le travail de projet présente un degré de risque plus élevé que bon nombre d'autres activités, il est donc évident que l'adoption d'une approche de management de projet sûre, cohérente et éprouvée constitue un précieux investissement pour l'entreprise.

2.3 Que faut-il contrôler ?

Tout projet compte six variables, soit six aspects des performances du projet à gérer. Il s'agit des aspects suivants :

- **Coûts :** le projet doit être abordable. Malgré l'établissement d'un budget initial, le projet sera exposé à de nombreux facteurs qui pourront entraîner une augmentation des dépenses ou au contraire une réduction des coûts ;
- **Durée :** étroitement liée aux coûts, et probablement l'une des questions posées le plus souvent au chef de projet : quand sera-t-il terminé ?
- **Qualité :** mener un projet à bien dans les limites de temps et de budget imparties ne sert pas à grand chose si le résultat du projet ne tient pas ses promesses. La méthode PRINCE2 stipule que le produit de projet doit être adapté aux besoins ;
- **Périmètre :** quels sont exactement les **livrable**s du projet ? En l'absence d'une définition précise, les diverses parties impliquées dans le projet s'exposent à un réel risque de confusion. Le client supposera par exemple que le prix de la maison comprend une cuisine intégrée et/ou une salle de bain, tandis que le fournisseur considérera ces éléments comme des « prestations supplémentaires ». Dans le cadre de projets à grande échelle, la définition du périmètre peut s'avérer beaucoup plus subtile et complexe. Il conviendra alors de s'accorder sur le périmètre du projet, et le chef de projet devra connaître suffisamment en détail ce qui fait partie ou non du périmètre. Le chef de projet doit notamment veiller à ne pas livrer de produits au-delà du périmètre, car il s'agit là d'une source fréquente de retards, d'augmentation des dépenses et de changement non maîtrisé (on parle alors de « dépassement de périmètre ») ;

- **Bénéfices :** la raison d'être du projet est sans doute la question la plus souvent occultée. Il ne sert à rien de construire une maison dans les limites de temps et de budget imparties et conformément aux normes de qualité requises, s'il est par la suite impossible de la vendre, de la louer de manière rentable ou d'y habiter confortablement. Le chef de projet doit être pleinement conscient de l'objectif du projet en tant qu'investissement, et doit s'assurer que les livrables du projet sont cohérents avec le rendement escompté ;
- **Risque :** tous les projets comprennent une part de risque, mais quel degré de risque est-on prêt à accepter ? Faut-il construire la maison à proximité d'une ancienne mine désaffectée, qui risque de s'affaisser ? Si la décision est prise de poursuivre le projet, quelles mesures peut-on prendre pour atténuer le risque ? Faut-il prendre une assurance, améliorer (renforcer) les fondations de la maison ou simplement la contrôler grâce à des expertises continues ?

PRINCE2 est une méthode intégrée de processus et de thèmes conçue pour assurer la planification, la délégation, le suivi et le contrôle de ces six aspects de performance du projet (voir Figure 2.1).

2.4 Quel est le rôle du chef de projet ?

Tout contrôle passe impérativement par la mise en place d'un plan. Le chef de projet est **responsable** de la planification de la séquence des activités de construction de la maison (par exemple de calculer le moment où les maçons sont nécessaires).

Bien qu'il soit possible de bâtir soi-même une maison, le chef de projet est cependant généralement amené à déléguer une partie ou la totalité de ses tâches à d'autres personnes. Cette aptitude à déléguer est un élément important de toute forme de management, et tout particulièrement du management de projet (en raison de l'interfonctionnalité et des risques).

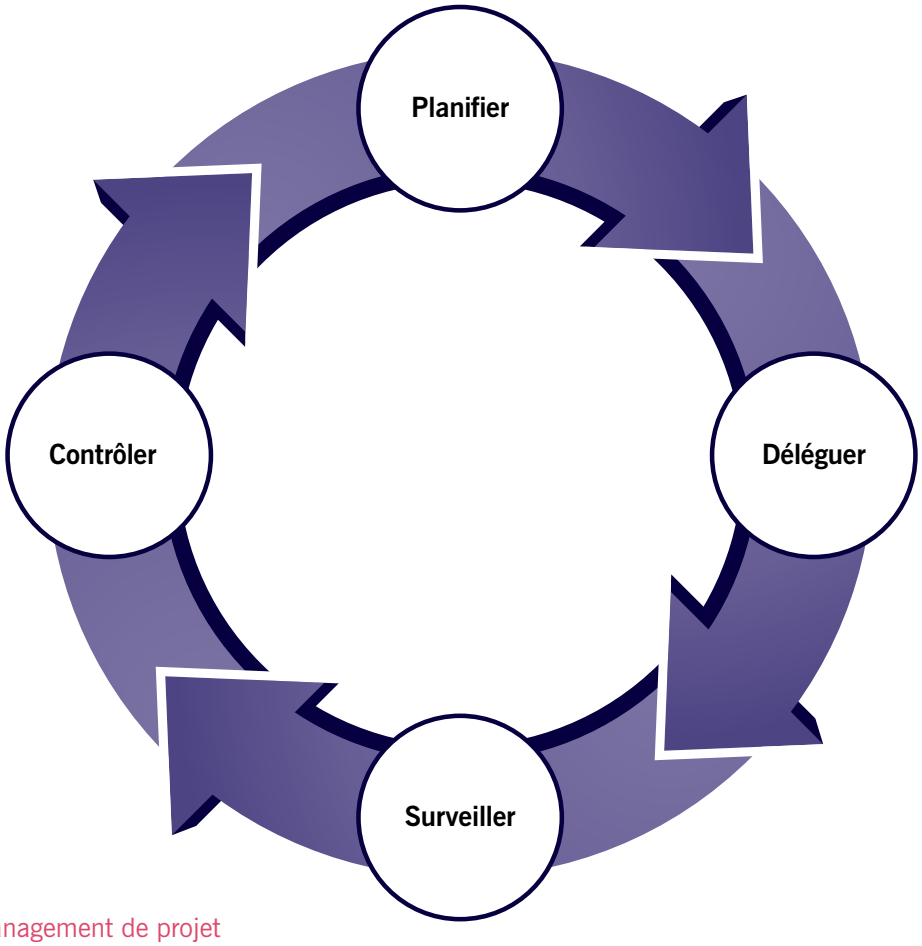


Figure 2.1 Management de projet

Une fois les tâches déléguées, le but est de s'assurer que le projet se déroule « conformément au plan », même si cela n'est pas toujours le cas. Il incombe donc au chef de projet de surveiller l'évolution du projet par rapport au plan.

Si le projet ne se déroule pas conformément au plan, le chef de projet devra bien entendu intervenir et exercer un contrôle. Le chef de projet pourra par ailleurs identifier une occasion d'accélérer le projet ou de réduire ses coûts, même lorsque le projet se déroule normalement.

Message clé

L'un des buts de PRINCE2 est de fournir les bonnes informations au bon moment et aux bonnes personnes afin de leur permettre de prendre les bonnes décisions à propos du projet. Parmi ces décisions, citons l'éventualité de prendre des **actions correctives** ou d'exécuter des mesures en vue d'améliorer les performances.

2.5 Projets en contexte

PRINCE2 suppose qu'il existe d'une part un client qui spécifie le résultat désiré et qui, généralement, paye pour le projet, et d'autre part, un fournisseur qui apporte les ressources et les compétences nécessaires pour produire ce résultat.

PRINCE2 utilise l'expression « direction de l'entreprise ou direction de programme, ou le client » pour faire référence à l'organisation qui commandite un projet (l'expression « direction de l'entreprise, de programme » signifie la direction de l'entreprise ou direction de programme). Il incombe à cette organisation de fournir le mandat du projet, de gouverner le projet et de concrétiser les bénéfices que le projet peut fournir ou permettre (pour les contextes de projets dans un **programme** et un **portefeuille**, voir sections 2.5.2 et 2.5.3).

PRINCE2 utilise l'expression « fournisseur » pour désigner la personne, le ou les groupes responsables de la fourniture des produits spécialistes du projet.

Les projets peuvent exister dans de nombreux contextes. Ils peuvent être indépendants (avec leur propre cas d'affaire et justification) ou faire partie d'un programme ou d'un portefeuille plus large. La Figure 2.2 montre la manière dont des projets peuvent s'insérer dans un contexte de programme et de portefeuille. En outre, il est possible de gérer entièrement des projets au sein de l'organisation commanditaire ou de les intégrer à une relation commerciale.

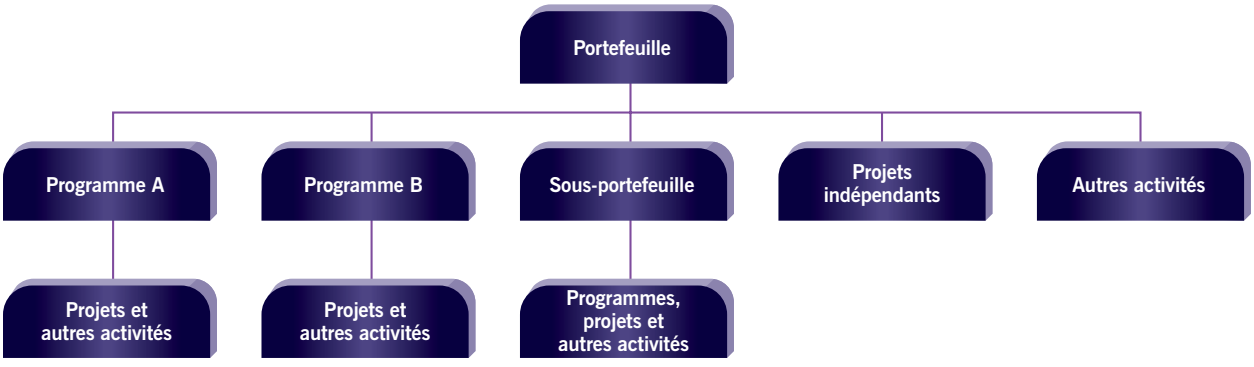


Figure 2.2 Projets dans le contexte de portefeuilles et de programmes

2.5.1 Projets indépendants

Les projets peuvent exister en tant qu'entités indépendantes au sein d'une organisation et hors des structures de gouvernance introduites par des programmes ou des portefeuilles, ou lorsqu'une organisation a été constituée uniquement dans le but de réaliser le projet.

2.5.2 Projets dans des programmes

Définition : Programme

Une structure organisationnelle temporaire et souple, créée pour coordonner, diriger et superviser la mise en œuvre d'un ensemble de projets et d'activités connexes en vue de livrer les **résultats** et bénéfices liés aux objectifs stratégiques de l'organisation. La durée de vie d'un programme est susceptible de s'étendre sur plusieurs années.

Un projet peut faire partie d'un programme et le chef de programme peut commander un projet afin d'obtenir ou de fournir des produits ou des livrables qui contribuent à certains résultats attendus du programme. Le projet va être affecté par l'approche du programme en ce qui concerne la gouvernance, sa structure et ses exigences de reporting.

Conseil

PRINCE2 définit le terme « sponsor » comme le rôle qui constitue la force principale derrière un programme ou un projet. Les instructions utilisent le terme « commanditer » pour désigner l'activité ou l'**autorité** visant à demander le projet. L'organisation qui commandite le projet va généralement fournir le sponsor du projet.

2.5.3 Projets dans un portefeuille

Définition : Portefeuille

La totalité de l'investissement d'une entreprise (ou d'un de ses segments) dans les changements nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Les structures organisationnelles d'entreprise peuvent varier entre des structures fonctionnelles « traditionnelles » et des organisations d'entreprise orientées projet. Dans le cas de la structure fonctionnelle « traditionnelle », le personnel est organisé par type de travail (par exemple, marketing, finance, ventes, etc.) avec des liens hiérarchiques clairs. En revanche, la norme dans les organisations d'entreprise orientées projet consiste à travailler avec des équipes de projet.

Les organisations peuvent disposer de structures d'entreprise dans lesquelles on commande des projets afin de fournir des produits ou des livrables qui contribuent aux objectifs stratégiques de l'organisation, et qui sont gérés au sein de portefeuilles. Un portefeuille peut se composer de programmes, de projets et d'autres tâches qui ne sont pas nécessairement interdépendants ou en lien direct, mais qui contribuent tous à la réalisation des objectifs stratégiques.

2.5.4 Projets dans un environnement commercial

Si le projet est exécuté en vue de satisfaire un ensemble spécifique d'exigences du client, il se peut que le client ait établi une relation commerciale avec un fournisseur à la suite d'un appel d'offres formel. L'organisation chargée de livrer le projet (le fournisseur) va procéder de la sorte en vue de satisfaire une exigence particulière identifiée par le client. Le contrat conclu entre les parties définit les principes de la collaboration entre le client et le fournisseur en vue de livrer le projet. Cependant, les droits et les obligations qu'il contient peuvent restreindre le mode de gestion du projet par le chef de projet.

Le client peut décomposer le travail en un ou plusieurs éléments. Le nombre d'éléments est celui qui est nécessaire à la livraison du cas d'affaire du client. Ensuite, certains de ces éléments peuvent servir à faire en sorte que les fournisseurs livrent ce travail, tandis que d'autres constituent la base du travail à accomplir par le client lui-même. Dans le cas d'un fournisseur, il se peut que le travail à réaliser soit régi par un contrat exécutoire qui découle du processus d'acquisition. Pour mener à bien ce travail, le fournisseur peut lui-même faire appel à des sous-traitants en décomposant davantage son travail et les éléments supplémentaires.

Un environnement commercial peut parfois comporter des relations commerciales hiérarchisées entre les fournisseurs. Au lieu d'une simple relation client/fournisseur impliquant deux organisations, des projets peuvent souvent faire appel à de multiples organisations limitées par plusieurs contrats. Il peut y avoir une organisation commanditaire principale (ou un entrepreneur principal), mais il peut y avoir plusieurs clients et/ou plusieurs organisations fournisseurs, chacune disposant éventuellement de leur propre cas d'affaire pour entreprendre le projet. Exemples :

- Co-entreprises ;
- Recherche collaborative ;
- Projets intergouvernementaux ;
- Projets inter-agences (par ex. Programme des Nations Unies pour le développement) ;
- Consortium de soumissionnaires et contrats d'alliance ;
- Partenariats.

Lors de la gestion de projets dans un contexte commercial, notez qu'il peut y avoir plusieurs ensembles de :

- raisons justifiant la réalisation du projet (cas d'affaire) ;
- systèmes de gestion (y compris des méthodes de management de projet) ;
- gouvernances (exigeant éventuellement la divulgation de différents types de données de projet à des moments variés de la durée de vie du projet) ;
- structures organisationnelles ;
- **approche**s **de livraison** (voir section 2.6.3) ;
- cultures d'entreprise (par ex. comportements, cultures, **appétit du risque**).

Ce manuel fournit de plus amples conseils et orientations sur l'**adaptation** de PRINCE2 dans un environnement commercial.

2.6 Application de PRINCE2

2.6.1 PRINCE2, normes internationales et corpus de connaissance

Une norme fournit des règles, des directives ou des caractéristiques qui peuvent être suivies systématiquement pour veiller à ce que le matériel, les produits, les processus et les services soient adaptés aux besoins. Cependant, elle n'explique pas la manière de mener à bien les activités pour parvenir à cet objectif.

Une méthode telle que PRINCE2 présente non seulement un ensemble d'activités à réaliser, assorti de rôles, mais aussi des techniques pour les mener à bien.

Un corpus de connaissance porte sur les connaissances dont doit disposer un chef de projet compétent, ainsi que sur la manière d'y parvenir.

La méthode PRINCE2 existe dans le cadre de plusieurs de ces normes et blocs de connaissance, dont les suivants :

- ISO 21500:2012 Lignes directrices sur le management de projet (Organisation internationale de normalisation, 2012)
- BS 6079–1:2010 Project Management. Principles and Guidelines for the Management of Projects (British Standards Institution, 2010)
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (Project Management Institute, 2013)
- APM Body of Knowledge (Association for Project Management, 2012)
- The IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (4th version, ICB4) : un inventaire des compétences à utiliser dans le cadre du développement professionnel, de la certification, de la formation, de l'éducation, de la consultance, de la recherche, etc. (International Project Management Association, 2015).

Au moment de la conception et de l'**incorporation** d'une méthode de management de projet basée sur PRINCE2 (voir Chapitre 4), une organisation doit non seulement connaître ces normes et corpus de connaissance, mais aussi les appliquer d'une façon appropriée à son activité.

Pour de plus amples informations à propos de PRINCE2 et des normes internationales, voir Annexe B.

2.6.2 PRINCE2 et les normes d'organisation commanditaire

En règle générale, une organisation va élaborer des valeurs, des principes, des politiques, des normes et des processus adaptés aux besoins, y compris ceux qui sont nécessaires pour régir, gérer et prendre en charge des programmes et des projets.

Un programme définit ses stratégies dans un plan qui doit veiller à ce que la vision et les objectifs du programme soient alignés sur ceux de l'organisation. Généralement, les projets commandités par un programme vont hériter des stratégies de programme qui peuvent servir à remplacer l'approche du projet en matière de **management de la qualité**, de **gestion des risques** etc., et ainsi les adapter en conséquence.

Si le projet est commandité par un client extérieur à l'organisation du projet, le mandat peut impliquer de recourir à certaines ou à toutes les normes ou méthodes du client. A titre d'exemples, citons l'utilisation du processus de gestion des incidences et aux exigences de reporting spécifiques du client.

Il se peut que le chef de projet doive adapter le projet (voir section 4.3) en vue de satisfaire les exigences en matière de normes et de processus, tout en respectant la méthode de l'organisation. Ceci sera consigné dans la **documentation d'initialisation du projet**.

Conseil

Les recours à une terminologie variée peut s'avérer particulièrement déroutante lorsque la même organisation utilise plusieurs bonnes pratiques. Aussi, il convient de faire preuve de prudence pour cartographier ou intégrer les méthodes.

2.6.3 PRINCE2 et approches de livraison

L'**approche du projet** est la manière de livrer le projet. Elle peut s'appuyer sur une ou plusieurs approches de livraison, qui sont les approches spécialistes utilisées par les **lot**s **de travaux** pour créer les produits. Exemples d'approches classiques :

- Une approche en cascade où chaque **étape de livraison** permettant de créer les produits a lieu en séquence (par ex. dans un projet de construction où la collecte et la conception des exigences ont lieu avant le début de la construction) et où le produit est mis à disposition pendant ou à la fin du projet ;
- Une approche agile généralement, mais pas exclusivement, dans le cas du développement de logiciel, où la collecte et la conception des exigences, le codage et les essais ont lieu de façon itérative tout au long du projet.

L'approche de livraison se compose généralement de plusieurs étapes de livraison (par ex. les **sprint**s dans une approche agile ou l'étude, la conception, l'élaboration, le test, etc. dans une approche en cascade).

L'application de PRINCE2 peut varier considérablement en fonction de l'approche de livraison utilisée. Voir les sections 9.3 et 16.5 pour de plus amples informations.

Message clé

PRINCE2 Agile qualifie « d'agile » un ensemble de comportements, de concepts, de cadres et de techniques. Pour de plus amples informations sur l'utilisation simultanée d'Agile et de PRINCE2, voir PRINCE2 Agile (AXELOS, 2015).

2.6.4 Mesures de la réussite

L'approche traditionnelle de l'évaluation de la durée, du coût et de la qualité peut toujours être appliquée, mais elle ne permet pas nécessairement d'avoir une vue d'ensemble. Ainsi, la meilleure manière de résumer l'état du projet à un moment donné consiste à identifier les **indicateur**s **clé**s **de performance**.

Lorsque l'on conçoit des indicateurs clés de performance, il convient de trouver un juste milieu entre les mesures qualitatives et quantitatives, les indicateurs retardés et avancés, ainsi qu'entre les entrées et sorties du projet. Le nombre d'indicateurs de performance clés doit être équilibré afin de ne créer que des informations nécessaires et suffisantes.

Message clé

Les objectifs sont les résultats que le projet vise à atteindre, tandis que les indicateurs clés de performances sont les mesures qui indiquent ou non une progression vers la réalisation de ces objectifs.

A quoi correspondent les indicateurs avancés et retardés ?

Indicateurs retardés

Ils mesurent les performances qui suivent des événements et permettent à la direction d'évaluer à quel point les performances sont conformes aux prévisions. À titre d'exemple, citons le nombre d'erreurs inattendues signalées après la **version livrée** d'un logiciel particulier.

Indicateurs avancés

Ils mesurent la progression vers les événements et permettent à la direction d'évaluer si elle est sur la bonne voie pour atteindre les performances attendues. À titre d'exemple, citons le non-respect répété des exigences de qualité par un fournisseur au début du projet.

Ces indicateurs doivent être alignés sur les exigences qualité et les **critères d'acceptation** définis dans la **description de produit de projet**, ainsi que sur les **tolérance**s du projet (délais, coût, qualité, périmètre, bénéfices et risque) définies dans la DIP.

Un tableau du projet, qui comporte des représentations graphiques telles que des diagrammes en camembert et des histogrammes pour afficher l'état et les tendances des indicateurs de performance, est une façon de montrer la progression du projet. Il permet en effet d'indiquer l'état des indicateurs de performance clés quantitatifs et sont faciles à comprendre par les parties prenantes concernées à tous les niveaux.

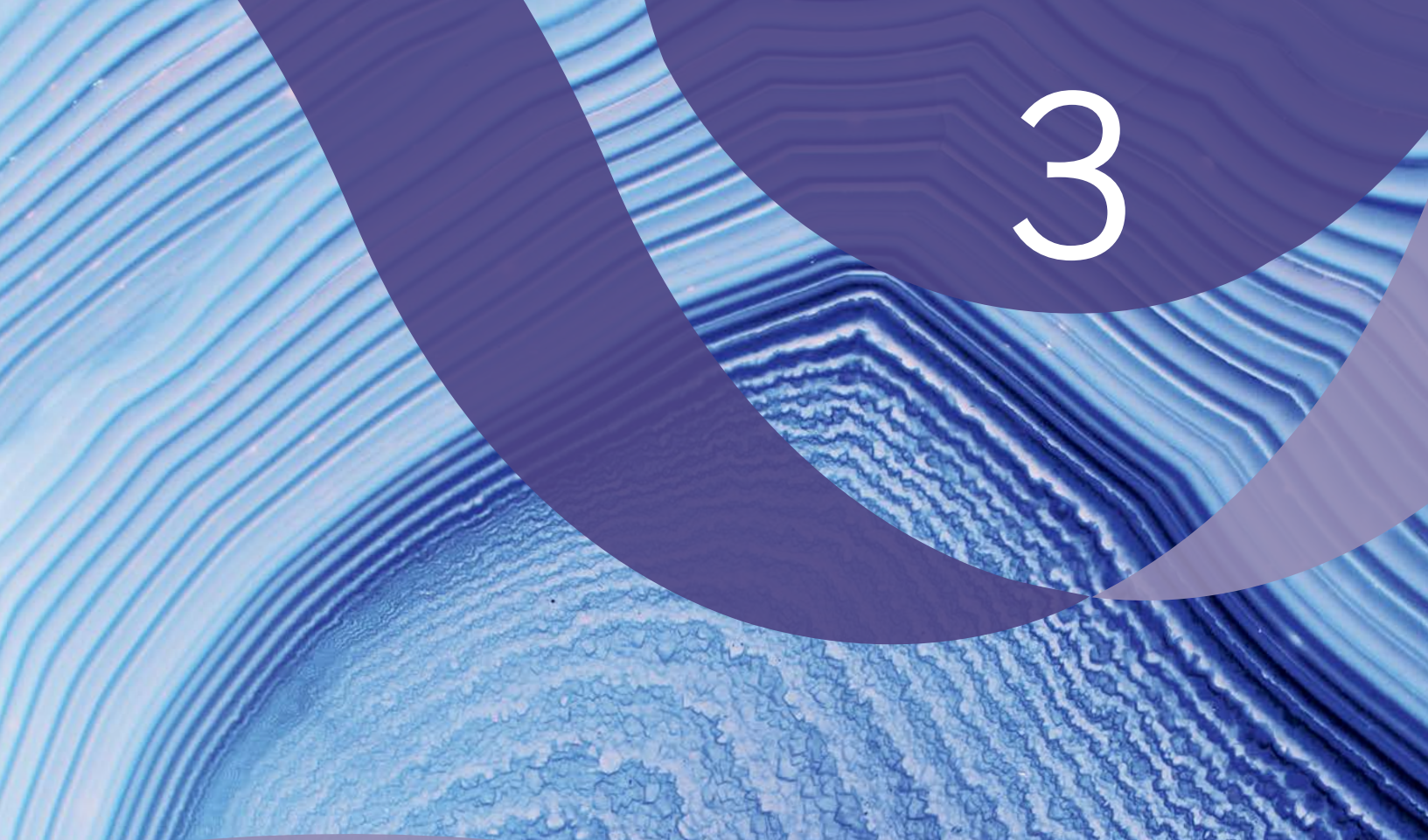
2.6.5 PRINCE2 et aptitude organisationnelle

Il est généralement reconnu que les organisations qui affichent les niveaux de management de projet les plus élevés peuvent également enregistrer des améliorations de leurs performances commerciales grâce à l'utilisation efficace de méthodes de management de projet, telles que PRINCE2. Des **modèle**s **de maturité** tels qu'AXELOS Limited's Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) constituent une façon d'établir les repères de l'aptitude organisationnelle par rapport à un barème de maturité, de diagnostiquer les faiblesses et de prévoir des améliorations.

P3M3 caractérise la maturité d'une organisation à l'aide du barème en 5 points ci-dessous :

- Niveau 1 : Sensibilisation au processus
- Niveau 2 : Processus reproductible
- Niveau 3 : Processus défini
- Niveau 4 : Processus géré
- Niveau 5 : Processus optimisé

Généralement, une organisation évaluée au niveau 3 s'assure qu'une méthode de management de projet telle que PRINCE2 est systématiquement déployée et utilisée par tous les projets (voir Chapitre 21). Il se peut que la version incorporée de PRINCE2 d'une organisation doive tenir compte des types et de la taille de projet livré, de l'environnement dans lequel l'organisation est active (par ex. réglementaire ou commercial), des normes de l'organisation commanditaire, ainsi que de toutes les approches de livraison utilisées. En outre, la méthode peut permettre une adaptation (voir Chapitres 4 et 21), peut-être en respectant des règles ou des directives spécifiques, afin de reconnaître les différences propres à chaque projet.



3

Principes

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Les raisons pour lesquelles PRINCE2 est basé sur des principes
- La flexibilité d'une approche basée sur des principes
- Les sept principes PRINCE2

3 Principes

PRINCE2 a été conçu pour s'appliquer à n'importe quel type de projet, en tenant compte de l'ampleur, de l'organisation, des caractéristiques géographiques ou de la culture du projet. Il vise à contribuer à la réussite d'un projet en l'allégeant du fardeau bureaucratique. Les thèmes, processus et **description**s **de produit** décrivent ce qui doit être fait, mais généralement pas la manière de faire.

Plutôt que d'être prescriptif, PRINCE2 est basé sur les principes suivants :

- Universel, car il convient à tous les projets ;
- Auto-validant, car il a fait ses preuves dans la pratique pendant de nombreuses années ;
- Habilitant, car il renforce la confiance des praticiens ainsi que leur aptitude à influencer et à façonner la manière dont le projet sera géré.

Les principes PRINCE2 fournissent une structure-cadre des bonnes pratiques pour les personnes impliquées dans un projet et ont été développés sur bases de retours d'expérience des projets réussis et de ceux ayant échoué.

Les sept principes PRINCE2 sont les suivants :

- Justification continue pour l'entreprise
- Leçons tirées de l'expérience
- Rôles et responsabilités définis
- Management par séquences
- Management par **exception**
- Focalisation produit
- L'adaptation en fonction du projet

Pour suivre PRINCE2, il convient d'adopter ces principes lors de la gestion d'un projet. Il convient également de respecter les exigences minimales énoncées dans les chapitres sur les thèmes et processus. Ces exigences minimales décrivent ce qui doit être fait, plutôt que la manière de faire.

Les principes sont décrits de façon plus détaillée dans les sections suivantes, 3.1 à 3.7.

3.1 Justification continue pour l'entreprise

Message clé

Un projet PRINCE2 nécessite une justification continue pour l'entreprise.

PRINCE2 exige que pour tous les projets :

- il existe une raison justifiable de démarrer le projet ;
- cette justification soit documentée et approuvée ;
- la justification reste valide et soit à nouveau validée tout au long du projet.

Dans la plupart des organisations, la justification commerciale est généralement documentée sous une certaine forme du cas d'affaire. Au début du projet, certaines organisations peuvent utiliser des business plans ou des plans similaires comme justification pour l'entreprise. Cependant, il est possible qu'ils ne répondent pas aux exigences d'un cas d'affaire. Le format et la formalité de la documentation peuvent varier en fonction des normes organisationnelles, des besoins et des circonstances.

La justification pour l'entreprise influence la prise de décision afin de veiller à ce que le projet reste focalisé sur la recherche des bénéfices qui contribuent aux objectifs métiers. Les organisations qui manquent de rigueur au niveau de la justification pour l'entreprise courent le risque de se retrouver avec un projet qui n'apporte quasiment aucun bénéfice réel ou qui ne présente qu'un rapport limité avec la stratégie de la direction d'entreprise, de programme ou du client. Un mauvais alignement sur les stratégies de la direction d'entreprise, de programme ou du client peut en outre se traduire par un portefeuille de projets dont les objectifs seront mutuellement incohérents ou redondants.

Les projets régis par la législation ou la réglementation, qui sont donc exécutoires, doivent être étayés par une justification pour l'entreprise, afin de démontrer que l'option choisie représente le meilleur investissement.

Si la justification doit demeurer valide, elle peut cependant évoluer. Il est par conséquent important que le projet et l'évolution de la justification restent cohérents. Un projet qui ne peut plus être justifié doit être interrompu. L'arrêt d'un projet dans de telles circonstances représente une contribution positive pour l'organisation, qui pourra alors réinvestir ses moyens financiers et ses ressources dans d'autres projets plus méritants.

3.2 Leçons tirées de l'expérience

Message clé

Les équipes de projet PRINCE2 tirent les leçons des expériences : les retours d'expérience sont identifiés, enregistrés et appliqués tout au long du cycle de vie du projet.

Les projets nécessitent la mise en place d'une organisation temporaire, pour une durée déterminée et un objectif d'affaire spécifique. Chaque projet se distingue par son caractère unique et ne peut donc être géré par la voie hiérarchique ou les unités fonctionnelles existantes. Ce caractère unique constitue l'essence même de la difficulté du projet, puisque l'équipe temporaire pourra ne jamais avoir rencontré ce type de projet par le passé.

Les leçons sont tirées de l'expérience à travers PRINCE2 :

- **Lors de l'élaboration du projet :** il convient de passer en revue les projets antérieurs ou similaires afin de voir si les leçons peuvent être appliquées. Si le projet constitue une « première » pour les membres de l'organisation, il sera d'autant plus important d'avoir des retours d'expérience d'autres personnes, et le projet devra alors envisager de faire appel à des retours externes ;
- **Au fur et à mesure que le projet progresse :** le projet doit continuer à tirer les leçons. Ces leçons doivent être intégrées dans tous les **rapports** et revues pertinents. L'enjeu consiste à exécuter les améliorations tout au long du cycle de vie du projet ;

- **À la clôture du projet** : le projet doit transmettre les retours d'expérience. Une leçon qui ne provoque pas de changement sera certes identifiée, mais pas tirée.

Il incombe à toutes les personnes impliquées dans le projet de rechercher les leçons au lieu d'attendre que quelqu'un d'autre les leur fournisse.

3.3 Rôles et responsabilités définis

Message clé

Un projet PRINCE2 a des rôles et responsabilités définis et convenus au sein d'une structure d'organisation qui engage les intérêts de l'entreprise, des **utilisateur**s et des fournisseurs.

Il ne saurait y avoir de projet sans collaborateurs. La planification ou le contrôle ne servira à rien si le projet ne fait pas intervenir les collaborateurs compétents ou si les personnes concernées ne savent pas ce que l'on attend d'elles, ni ce qu'elles doivent attendre des autres.

Tout projet implique généralement les différentes divisions fonctionnelles et peut faire intervenir plus d'une organisation, ainsi que diverses ressources à temps plein ou à temps partiel. Les structures de gestion des parties impliquées dans le projet risquent d'être différentes et d'obéir à des priorités, à des objectifs et à des intérêts divergents. Les structures quotidiennes de management pourront ne pas être conçues pour, ou adaptées, au travail de projet.

Pour aboutir, le projet doit disposer d'une **structure d'équipe de management de projet** explicite, dans laquelle les rôles et les responsabilités des personnes concernées sont clairement définis et convenus, ainsi que de moyens de communication efficaces entre ces dernières.

Tout projet comporte les trois parties prenantes suivantes :

- Des sponsors « de l'entreprise » chargés d'approuver les objectifs et de s'assurer que l'investissement consenti par l'entreprise offre un investissement de valeur ;
- Des « utilisateurs » qui, une fois le projet achevé, utiliseront les produits afin que l'organisation puisse réaliser les bénéfices escomptés ;
- Des « fournisseurs » (internes ou externes) qui apportent les ressources ainsi que l'expertise nécessaire au projet.

Les intérêts de ces trois parties prenantes doivent donc être efficacement représentés au sein de **l'équipe de management de projet** et aucune ne devra être négligée. Si les coûts du projet l'emportent sur les bénéfices, le projet sera considéré comme un échec. De même, si le résultat du projet ne répond pas aux besoins opérationnels ou des utilisateurs ou s'il ne peut être livré par les fournisseurs, l'échec du projet sera inéluctable. Les intérêts de la partie prenante sont représentés au comité de pilotage de projet (voir section 7.2.1.1).

La structure définie de l'équipe de management de projet unit les diverses parties autour des objectifs communs du projet. Pour toutes les personnes impliquées, une structure définie d'équipe de management de projet répond à la question : Qu'attend-on de moi ?

3.4 Management par séquences

Message clé

Un projet PRINCE2 est planifié, suivi et contrôlé séquence de management par séquence de management.

PRINCE2 divise le projet en sections séquentielles distinctes appelées **séquence**s **de management**.

Définition : Séquence de management

Une séquence de management est une section du projet que le chef de projet à tout moment gère au nom du comité de pilotage. À la fin d'une séquence de management, le comité de pilotage de projet examine les progrès réalisés jusqu'à présent, l'état du **plan de projet**, du cas d'affaire et des risques, ainsi que le **plan de séquence** suivante, afin de décider ou non de la poursuite du projet.

Le choix de séquences de management appropriées pour un projet va dépendre de plusieurs facteurs, tels que :

- la taille et la complexité du projet (par ex. les séquences de management plus brèves offrent un meilleur contrôle, tandis que les séquences de management plus longues réduisent la charge de travail pour le management) ;
- les décisions et les points de contrôle importants requis tout au long du cycle de vie du projet. Ceux-ci seront souvent liés à des investissements clés, ainsi qu'à des décisions commerciales ou techniques ;
- les politiques et les normes organisationnelles.

Dans PRINCE2, un projet doit consister en au moins deux séquences de management :

- Une **séquence d'initialisation** ;
- Au moins une autre séquence de management. Plus un projet est complexe et risqué, plus il comptera de séquences de management.

L'importance accordée au management par séquences garantit une initiation appropriée du projet avant que le travail ne commence au moment de la livraison des produits de projet. De même :

- elle fournit des points de revue et de décision qui donnent au comité de pilotage de projet l'opportunité d'évaluer la viabilité du projet à intervalles réguliers, au lieu de le laisser se dérouler de manière incontrôlée ;
- elle permet de s'assurer que les décisions clés sont prises avant de commencer le travail détaillé nécessaire pour les mettre en œuvre ;
- elle permet de clarifier ce que sera l'impact d'une influence extérieure identifiée, comme un nouveau budget pour l'entreprise ou la finalisation d'une loi ;
- elle facilite le principe de management par exception en déléguant l'autorité au chef de projet séquence par séquence.

Le comité de pilotage de projet autorise une séquence de management du projet à la fois. Vers la fin de chaque séquence de management, excepté la dernière, le chef de projet examine le cas d'affaire et le plan de projet, actualise la documentation du projet avec les résultats de la séquence, et crée un **rapport de fin de séquence** et un plan de séquence pour demander l'**autorisation** de commencer la séquence de management suivante. Le rapport de fin de séquence, avec le plan de la séquence de management suivante, doit contenir toutes les informations nécessaires pour permettre au comité de pilotage de projet d'effectuer une **évaluation de fin de séquence** et de décider de poursuivre ou pas.

Le comité de pilotage de projet autorise seulement la séquence de management suivante s'il y a suffisamment de justifications pour l'entreprise pour continuer. Si le projet n'a plus de cas d'affaire valide, et que le comité de pilotage de projet a été investi de l'autorité requise, il est habilité à le clore prématurément. Sans cette autorité, le comité de pilotage de projet va remonter cette recommandation de clôture aux décideurs de la direction d'entreprise, de programme ou le client.

Message clé

Le comité de pilotage de projet délègue au chef de projet l'autorité nécessaire pour contrôler une séquence de management au quotidien, dans les limites de tolérance convenues.

Tant qu'il est prévu que la séquence de management reste dans ses tolérances, le chef de projet a le pouvoir discrétionnaire de faire des ajustements en fonction des besoins. Ceci permet au comité de pilotage de projet de gérer par exception, en conservant le niveau de contrôle dont il a besoin tout en réduisant l'effort d'administration générale nécessaire.

3.5 Management par exception

Message clé

Un projet PRINCE2 comporte des tolérances définies pour chaque objectif du projet en vue d'établir les limites de l'autorité déléguée.

PRINCE2 facilite la mise en place d'une gouvernance appropriée en définissant des responsabilités distinctes en matière de direction, de management et de livraison du projet, et en définissant clairement l'imputabilité à chaque niveau. L'imputabilité s'établit comme suit :

- En déléguant l'autorité d'un niveau de management à l'autre et en établissant des tolérances pour chaque niveau du plan par rapport aux six aspects de la performance :
  - **Coût :** le niveau de dépassement autorisé au-dessus ou en-dessous d'un budget convenu ;
  - **Délai :** la mesure dans laquelle un projet peut être livré plus tard ou plus tôt que la date d'achèvement cible convenue ;
  - **Qualité :** variation par rapport à des **critères qualité** convenus. Par exemple, un projet de production d'une nouvelle montre de sport peut prévoir que la montre fonctionne jusqu'à 50 mètres sous l'eau, avec une tolérance admissible de plus ou moins 5 mètres

- **Périmètre :** variation admissible des produits du plan. Par exemple, on peut attendre d'un projet qu'il réponde à toutes les exigences impératives, mais qu'il soit autorisé à ne répondre qu'à 50 pour cent ou plus de ses besoins souhaitables ;
- **Bénéfices :** la mesure dans laquelle il est permis de fournir plus ou moins de bénéfices (réalisés ou estimés) que prévu. Par exemple, le cas d'affaire d'un projet d'amélioration des ventes a pu avoir été conçu avec une tranche d'amélioration potentielle des revenus de plus ou moins 2 pour cent ;
- **Risque :** limites par rapport aux risques agrégés du plan. Par exemple, il est possible de fixer une tolérance afin que les coûts des menaces cumulées restent en deçà de 10 pour cent du budget et que le coût d'une seule menace ne dépasse pas 5 pour cent du budget convenu.

- Établir des contrôles en vue de considérer comme des exceptions et de remonter immédiatement au niveau de management supérieur les tolérances qui menacent d'être dépassées, afin qu'il puisse prendre une décision sur la marche à suivre ;
- Assurer la mise en place d'un mécanisme d'**assurance** afin que chaque niveau de management puisse être certain que ces contrôles sont efficaces.

La mise en œuvre du « management par exception » permet d'exploiter au mieux le temps de la direction dans la mesure où il réduit la charge de temps des cadres dirigeants, sans supprimer leur contrôle, tout en garantissant que les décisions sont prises au niveau voulu de l'organisation.

3.6 Focalisation produit

Message clé

Un projet PRINCE2 se concentre sur la définition et la livraison des produits, et en particulier sur leurs besoins en matière de qualité.

En règle générale, les projets qui mettent l'accent sur ce que le projet doit produire obtiennent de meilleurs résultats que ceux dont l'objectif principal est l'activité professionnelle. En effet, l'objectif du projet est de satisfaire aux exigences des parties prenantes, conformément à la justification pour l'entreprise. Pour ce faire, il doit y avoir une compréhension commune des produits requis et des exigences de qualité afférentes. L'objectif d'un projet peut être interprétée de nombreuses manières à moins qu'il n'y ait une compréhension explicite des produits devant être créés et de leurs critères d'évaluation individuelle.

Conformément au principe de focalisation produit, PRINCE2 exige que les projets soient orientés sur les livrables plutôt que sur le travail. PRINCE2 qualifie ces livrables de « produits ».

Définition : Produit

Un produit, tangible ou intangible, qui peut être décrit à l'avance, créé et testé. PRINCE2 possède deux types de produits : les produits de management et les produits spécialistes.

Un projet axé sur les livrables s'accorde sur le produit de projet et le définit avant d'entreprendre les activités nécessaires pour le produire. L'ensemble des produits convenus définit donc le périmètre du projet et forme la base de la planification et du contrôle.

Message clé

Le guide utilise le terme « livrable », synonyme de « produit ». L'expression « produit de projet » sert à décrire le livrable du projet, y compris les produits composants, tel que le définit la description de produit de projet (voir section A.21). L'expression « produit de projet » fait référence aux produits spécialistes et de management créés durant le projet.

Cette focalisation produit :

- permet de s'assurer que le projet ne réalise que le travail qui contribue directement à la livraison d'un produit. Par conséquent, le projet ne réalise pas plus de travail que nécessaire pour livrer ses produits convenus ;
- contribue à gérer le changement non maîtrisé (on parle alors de « dépassement de périmètre ») en veillant à convenir de tous les changements en ce qui concerne leur incidence sur les **produit**s **de projet** et de justification pour l'entreprise propre au projet ;
- **réduit** le risque de mécontentement des utilisateurs et de conflits d'**acceptation** en convenant dès le départ de ce que le projet va produire.

Un projet PRINCE2 fait appel à des descriptions de produit pour clarifier cet aspect en définissant l'objectif, la composition, l'origine, le format, les critères qualité et la méthode qualité de chaque produit. Les descriptions de produits permettent de déterminer les prévisions d'effort, les besoins en ressources, les dépendances et les **calendrier**s d'activité.

Conseil

Les projets qui adoptent une approche de livraison agile vont d'abord mettre l'accent sur la finalité, l'origine et les critères qualité du produit de projet afin de fournir les fonctionnalités initiales. De plus amples détails sur la composition et le format seront disponibles à mesure de l'évolution du produit et de sa progression vers son stade final.

La focalisation produit supporte la quasi-totalité des aspects de PRINCE2 : la planification, les responsabilités, les rapports d'état, la qualité, le **contrôle des changements**, le périmètre, l'acceptation des produits et la gestion des risques.

3.7 L'adaptation en fonction du projet

Message clé

PRINCE2 s'adapte en fonction de l'environnement, de la taille, de la complexité, de l'importance, de l'aptitude et du niveau de risque du projet.

PRINCE2 présente l'avantage d'être une méthode de management de projet universelle qui peut être appliquée de manière à tenir compte de l'environnement, de la taille, de la complexité et de l'importance du projet, ainsi que de l'aptitude de l'équipe et du risque. De même, il peut être utilisé quel que soit le type de projet, le territoire géographique ou la culture. Cette méthode convient à tous les projets, car elle est conçue pour s'adapter à leurs besoins spécifiques et à leur contexte.

L'adaptation vise à garantir :

- que la méthode de management de projet utilisée est appropriée au projet (par ex. en alignant la méthode sur les processus métiers qui peuvent régir et supporter le projet, tels que les ressources humaines, les finances et les achats) ;
- que les contrôles du projet sont appropriés pour la taille du projet ainsi que sur sa complexité, son importance, l'aptitude de l'équipe et le risque (par ex. la fréquence et le caractère formel des rapports et des revues).

L'adaptation exige du chef de projet et du comité de pilotage de projet qu'ils fassent des choix proactifs et qu'ils prennent des décisions sur la manière dont PRINCE2 sera appliqué. Lorsqu'on adapte PRINCE2, il convient de ne pas perdre de vue qu'il faut des informations (pas nécessairement de documents) et des décisions (pas nécessairement de réunions) pour rendre efficace le management de projet.

La DIP doit décrire la manière dont PRINCE2 a été adapté à ce projet particulier afin que toutes les personnes prenant part au projet puissent comprendre la manière d'utiliser PRINCE2 et d'assumer leurs responsabilités spécifiques.

Si l'approche PRINCE2 n'est pas adaptée, il est peu probable que les efforts et l'approche du management de projet soient appropriés par rapport aux besoins du projet. Une telle démarche risque alors de se traduire aux deux extrêmes par un management de projet « mécanique » (la méthode est suivie sans remise en question) ou « héroïque » (la méthode n'est pas suivie du tout).

4

Adaptation et adoption de PRINCE2

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Ce que vous pouvez et ne pouvez pas adapter
- Qui est responsable de l'adaptation et de la documentation
- Des exemples de différents environnements de projet
- L'adaptation et l'incorporation de PRINCE2 dans une organisation

4 Adaptation et adoption de PRINCE2

4.1 Adaptation de PRINCE2

Définition : Adaptation

Adapter une méthode ou un processus à la situation dans laquelle il sera utilisé.

Le septième principe PRINCE2 indique que PRINCE2 doit s'adapter aux circonstances particulières d'un projet (voir la section 3.7). L'objectif est d'appliquer un niveau de management de projet qui ne surcharge pas excessivement l'équipe de management de projet tout en apportant un niveau de gouvernance et de contrôle approprié, à un niveau de risque acceptable. L'adaptation peut se faire de deux façons :

- Si une organisation ne possède pas sa propre méthode de management de projet, l'adaptation sera effectuée directement depuis ce manuel.
- Si une organisation possède sa propre méthode de management de projet, elle sera adaptée pour convenir au projet.

La section 4.3 fournit des conseils sur l'adaptation des directives indiquées dans ce manuel. Elle s'applique également à l'adaptation de la méthode de management de projet basée sur PRINCE2 d'une organisation, tout en gardant à l'esprit que l'organisation peut imposer des limites sur l'étendue de l'adaptation autorisée ou requise.

4.2 Adoption de PRINCE2

Les organisations adoptent PRINCE2 en l'adaptant à leurs besoins, en créant souvent leur propre méthode basée sur PRINCE2 et en incorporant son utilisation dans leurs pratiques de travail.

Définition : Incorporation

L'action qui consiste à faire de quelque-chose une partie intégrante d'un plus vaste ensemble. L'incorporation est ce qu'une organisation doit faire pour adopter PRINCE2 en tant que méthode de management des projets pour l'entreprise et encourager son utilisation par le plus grand nombre.

La section 4.4 traite de l'adoption de PRINCE2 afin de l'utiliser au sein d'une organisation et comprend les éléments à prendre en compte lors de l'adaptation de PRINCE2 au niveau organisationnel, ainsi que les différentes approches pour incorporer son utilisation généralisée. Le Chapitre 21 aborde ce sujet plus en détail.

4.3 Adaptation de PRINCE2 en fonction de différents projets

4.3.1 Que peut-on adapter ?

Message clé

L'adaptation peut s'appliquer aux processus, aux thèmes, aux rôles, aux produits de management et à la terminologie.

L'adaptation est l'utilisation appropriée de PRINCE2 dans le cadre d'un projet donné, garantissant un niveau de gouvernance, de planification et de contrôle adapté, et ce, conformément aux principes de PRINCE2.
Il est possible d'adapter les aspects de PRINCE2 suivants :

- Les processus peuvent être combinés ou adaptés (en ajoutant ou en associant des activités, par exemple)
- Les thèmes peuvent être appliqués à l'aide de techniques qui conviennent au projet.
- Il est possible de combiner ou de diviser les rôles, à condition que la responsabilité soit maintenue et qu'il n'y ait pas de conflits d'intérêt. Reportez-vous à la section 7.2.1.10 pour en savoir plus sur les restrictions.
- Il est possible de combiner les produits de management ou de les diviser en autant de documents ou de sources de données que nécessaire. Ils prennent souvent la forme de documents formels, mais il peut s'agir aussi de diaporamas, de tableaux muraux ou de données contenues dans les systèmes informatiques si cela convient mieux au projet et à son environnement.
- Il est possible de changer la terminologie pour respecter d'autres normes ou politiques, à condition que l'application soit uniforme.

Message clé

L'adaptation, en tant que principe PRINCE2, est obligatoire (car ce sont tous des principes). Ainsi, si l'organisation n'envisage pas l'adaptation, elle n'utilise pas PRINCE2.

Les principes de PRINCE2 ne doivent pas être adaptés, car ils sont universels et s'appliquent toujours.

Pour que l'adaptation soit efficace, compétence, expérience et jugement sont nécessaires. Il n'existe pas de solution type pour l'adaptation des projets. Les membres d'organisations ayant des aptitudes ou un niveau de maturité élevés (voir section 2.6.5) sont susceptibles de trouver l'adaptation plus simple que ceux qui travaillent au sein d'organisations moins matures. Ils ont également tendance à adopter une approche de l'adaptation différente, ce qui reflète le niveau de compétences plus élevé de l'organisation.

L'adaptation ne signifie pas l'abandon des processus ou des thèmes de PRINCE2. PRINCE2 est une toile d'éléments interconnectés : les thèmes sont utilisés dans les processus ; les techniques donnent vie aux thèmes ; les personnes remplissent les rôles du projet et créent des produits de management. Si le praticien omet un élément, cela peut fragiliser le management de projet, d'où la baisse probable des chances de réussite du projet.

Chaque chapitre sur les thèmes et processus de ce manuel contient des conseils qu'il est possible d'utiliser pour décider du niveau d'adaptation approprié.

PRINCE2 fournit des grandes lignes de description de produit dans l'Annexe A à destination des produits de management qui répondent à une finalité particulière pour soutenir les thèmes et les processus. L'adaptation permet de les combiner ou de les diviser en autant de documents ou de sources d'informations que nécessaire. Chaque description de produit comprend des critères qualité conçus pour répondre aux besoins d'une variété de projets, mais leur application n'est pas adaptée à tous les projets. Il convient donc de les adapter pour qu'ils conviennent aux circonstances du projet. L'Annexe A inclut des conseils d'adaptation généraux dans son introduction et chaque grande ligne de la description de produit suggère une liste de formats possibles pour chaque produit.

Un chef de projet devra peut-être utiliser une terminologie de nomination de produit spécifique (pour refléter les besoins ou les habitudes du client au sein de son organisation, par exemple). Voici quelques exemples :

- L'utilisation du « plan de management de projet » de PMI au lieu de la « documentation d'initialisation de projet » de PRINCE2 ;
- L'utilisation d'un « rapport de clôture de projet » au lieu d'un « **rapport de fin de projet** ».

Des précautions doivent être prises lors de la modification des noms de produit de management pour s'assurer que l'objectif recherché de PRINCE2 soit toujours pris en compte.

Les cycles de vie du projet peuvent inclure autant de séquences de management que nécessaire pour gérer le risque associé au projet. PRINCE2 ne définit pas les noms des séquences de management, ni le nombre requis. Il détermine uniquement que le cycle de vie doit en contenir au moins deux (désignées comme séquence d'initialisation et séquence de livraison dans ce manuel). La section 9.3.1 fournit plus de conseils sur les séquences de management.

Conseils

- Assurez-vous que les adaptations de PRINCE2 ajoutent de la valeur. L'un des avantages de l'utilisation de PRINCE2, c'est qu'il comprend les rôles, la terminologie et les processus que les individus connaissent. Cela clarifie donc la gouvernance du projet et facilite le travail d'équipe, ainsi que la coopération transorganisationnelle. Trop d'adaptations peuvent annuler ces avantages.
- Lorsque vous adaptez des éléments individuels de PRINCE2, vérifiez l'impact sur les autres éléments pour vous assurer de leur cohérence.

4.3.2 Qui est responsable de l'adaptation et où est-elle documentée ?

Le chef de projet est responsable de l'identification et de la documentation du niveau d'adaptation pour le projet. L'adaptation a une incidence sur la façon dont un projet est géré et est donc documentée dans le cadre de la DIP, qui est examinée par les parties prenantes et approuvée par le comité de pilotage de projet.
Le comité de pilotage et le chef du projet peuvent tous deux être conseillés par l'**assurance projet**, le **support projet** ou un **centre d'excellence** (le cas échéant).

Message clé

Les produits de management contiennent des informations qui appuient la prise de décision. Tous les éléments d'un produit doivent ajouter de la valeur. Si ce n'est pas le cas, ils ne doivent pas être inclus dans la composition du produit. Néanmoins, la décision ne doit pas être prise avant que les besoins du projet ne soient véritablement compris.

Inversement, si les circonstances d'un projet nécessitent des informations supplémentaires, elles doivent être ajoutées à la composition du produit de management.

Modifiez les critères qualité en conséquence.

Les **chef**s **d'équipe** (voir section 7.2.1.8) peuvent suggérer au chef de projet une adaptation qui les aiderait plus efficacement à gérer leurs lots de travaux.

4.3.3 L'adaptation est limitée et influencée par le contexte

La Figure 4.1 porte sur les facteurs de l'environnement et du projet qui limitent et influencent l'adaptation d'un projet.

Les processus et **procédure**s d'un projet doivent, le cas échéant, s'appuyer sur les politiques, les processus, les méthodes, les normes et les pratiques internes propres à l'organisation.

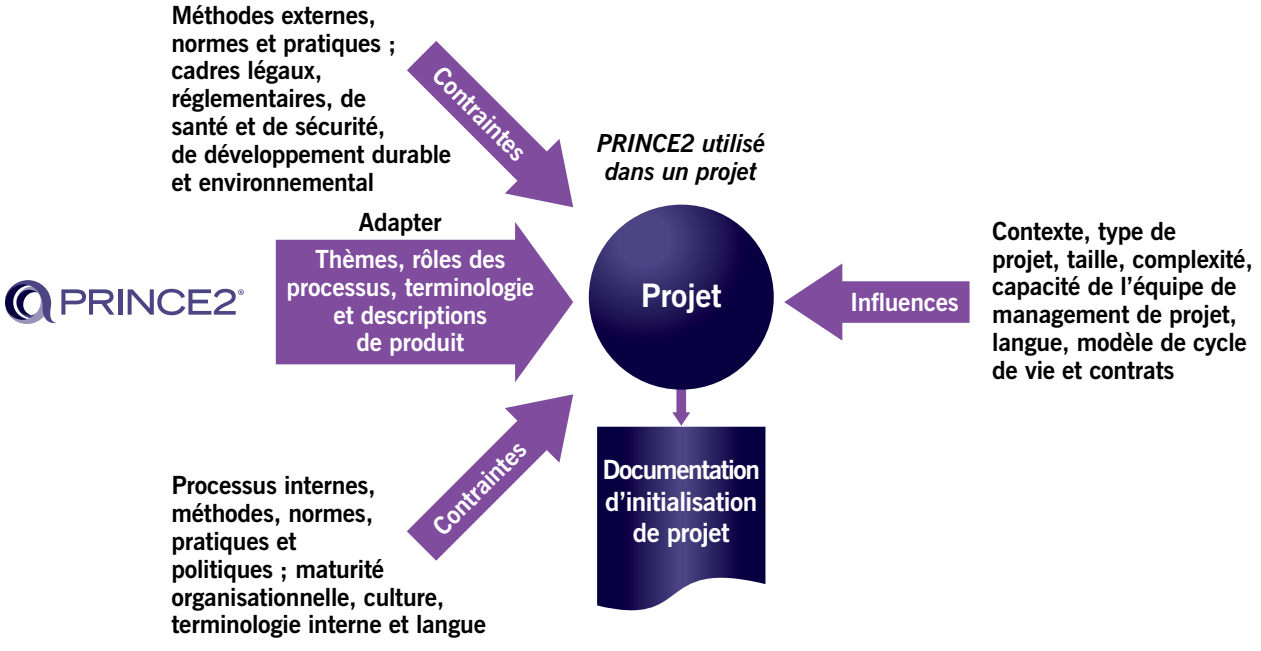

Méthodes externes, normes et pratiques ; cadres légaux, réglementaires, de santé et de sécurité, de développement durable et environnemental
Contraintes
PRINCE2 utilisé dans un projet
Adapter
Thèmes, rôles des processus, terminologie et descriptions de produit
PRINCE2
Projet
Influences
Contexte, type de projet, taille, complexité, capacité de l'équipe de management de projet, langue, modèle de cycle de vie et contrats
Documentation d'initialisation de projet
Contraintes
Processus internes, méthodes, normes, pratiques et politiques ; maturité organisationnelle, culture, terminologie interne et langue

Figure 4.1 **Contraintes** et influences sur l'adaptation d'un projet

Conseil

Créez un glossaire en cas d'adoption de terminologie propre à l'organisation en fournissant des alternatives fréquemment utilisées, afin de faciliter la communication. Utilisez les termes définis de façon cohérente dans l'ensemble des documents et des communications, qu'ils soient écrits ou verbaux.

L'adaptation devra peut-être prendre en compte les normes, politiques, lois ou règlements externes à l'organisation, notamment ceux qui se rapportent à la santé, à la sécurité, au développement durable et à l'environnement. Dans certaines industries réglementées, telles que l'industrie ferroviaire et l'industrie aérospatiale, des points de certification obligatoires peuvent déterminer le cycle de vie du projet le plus approprié et les séquences de management à utiliser.

La nature du projet en lui-même influence l'adaptation de PRINCE2. Les compétences de ceux qui travaillent sur le projet (leur connaissance des pratiques du management de projet) permettent souvent d'atteindre le niveau de précision des conseils attendu. Les contrats avec des clients ou des fournisseurs doivent être pris en compte lorsque l'adaptation est envisagée. Les produits spécialistes exercent également une influence, car les spécialistes disposent en général de leur propres méthodes de travail (comme pour la livraison agile). La tâche du chef de projet consiste à les intégrer afin d'assurer la livraison des résultats du projet et la réalisation des bénéfices.

Le contexte immédiat du projet est pertinent. Par exemple, s'il fait partie d'un programme ou d'un portefeuille, le chef de niveau supérieur peut fournir les processus, les procédures, les techniques et les approches que le chef de projet doit suivre. Pour une bonne gouvernance, il est essentiel d'avoir une chaîne d'imputabilité claire à tous les niveaux supérieurs (organisation, portefeuille ou programme) du projet.

Message clé

Les conseils pour l'adaptation fournis dans ce manuel ne sont pas exhaustifs, car l'application de PRINCE2 est sans limite. Des conseils sont fournis pour illustrer les points à prendre en considération et certaines tactiques qui peuvent être appliquées. Ces conseils ne doivent pas être interprétés comme une approche définitive pour l'adaptation, car ils ne sont pas spécifiques à un projet particulier. Le praticien doit examiner le pour et le contre des choix d'adaptation en fonction des circonstances spécifiques au projet et s'assurer que :

- l'adaptation respecte les principes PRINCE2 et toute autre norme ou politique supérieure de l'entreprise ;
- l'adaptation n'augmente pas le risque de ne pas atteindre les objectifs du projet ;
- les raisons expliquant les choix d'adaptation sont indiquées dans la DIP.

4.3.4 Quelques situations courantes

4.3.4.1 Projets simples

La complexité ou l'ampleur perçue d'un projet dépend de l'organisation et du contexte. Un « petit » projet au sein d'une entreprise multinationale d'envergure est susceptible d'éclipser les vastes projets d'une entreprise locale.

Généralement, penser en termes de projets « simples » plutôt que de « petits » projets est plus bénéfique. Un projet simple est perçu par une organisation comme un projet clair et à faible risque.

Les projets simples doivent respecter les sept principes PRINCE2 (voir Chapitre 3). Cependant, le degré de formalité pour gérer un projet doit être souple, à condition que le risque qui en résulte soit acceptable.

Exemple d'adaptation pour un projet simple en deux séquences

Lors d'un projet simple, le **mandat de projet** comprenait un e-mail court déterminant les besoins et attentes opérationnels, ainsi que les coûts et les délais pour la séquence d'initialisation du projet. Il était utilisé pour approuver le démarrage du projet. Aucun **exposé du projet** n'était généré. L'équipe de management de projet utilisait le mandat de projet pour générer une DIP simple, qui comprenait :

- la justification du projet ;
- le plan de projet de base contenant plusieurs descriptions de produit ;
- les détails de tous les contrôles à mettre en place.

Un **journal de projet** était utilisé pour enregistrer les risques, les **incidence**s, les leçons et les résultats de qualité.

Après **approbation** de la DIP, il restait une seule séquence de management. Le chef de projet avait mis en place des **point**s **d'avancement** réguliers, avec création de rapports verbaux, ce qui permet de créer des **rapport**s **de progression** pour le comité de pilotage.

À la fin d'une séquence de management (et donc d'un projet), un rapport de fin de projet était produit. Il comprenait également les informations relatives au rapport des retours d'expérience, aux **recommandations d'actions de suivi** et à l'**approche de gestion des bénéfices**. Aucun plan de séquence, lot de travaux, **plan d'équipe**, rapport de fin de séquence ou **rapport d'incidence** n'était nécessaire, car ils étaient incorporés aux autres produits avec suffisamment de détails.

4.3.4.2 Projets qui utilisent une approche agile

La méthode agile se concentre fortement sur des principes. La publication Agile Manifesto (2001) et la plupart des systèmes et des méthodes agiles favorisent un ensemble de principes sous une certaine forme.
Les principes PRINCE2 s'alignent sur ces principes et complètent la méthode de travail agile. Certains des principes PRINCE2 sont « très agiles », comme la justification continue pour l'entreprise, les leçons tirées de l'expérience, la focalisation produit, le management par séquences et le management par exception ; le dernier principe consistant à rendre les personnes autonomes et responsables.

Les séquences de management PRINCE2 peuvent s'aligner sur une série de sprints ou de versions livrées, présentant ainsi les points de contrôle de management pour favoriser un environnement à défaillance et à apprentissage rapides. Dans les situations où le risque ou l'incertitude sont plus élevés, les séquences de management peuvent être beaucoup plus courtes.

Que signifient « défaillance rapide » et « apprentissage rapide » ?

Utiliser des **bloc**s **de temps** / sprints dans une livraison agile permet la détection rapide des éventuelles défaillances de produit. L'effet défaillance rapide réduit le gaspillage des ressources, en plus d'être une expérience d'apprentissage efficace.

Le principe de management par exception de PRINCE2 doit être correctement mis en œuvre et se situer au cœur de la responsabilisation des individus pour qu'ils s'organisent de façon autonome et gardent le contrôle. Les tolérances sont définies autour des critères qualité afin que tous les produits livrés le soient avec le niveau de qualité minimum acceptable.

Les descriptions de produit (parfois rédigées sur forme d'**epic**s ou de récits utilisateur), les critères qualité et les **tolérance**s **qualité** peuvent être hiérarchisés et décomposés pour que les livrables soient flexibles. Cela permet de garder plus facilement le contrôle et l'accent sur la livraison de valeur (ou de bénéfice) dans un délai convenable sans compromettre la qualité.

Conseil

Dans un projet PRINCE2, si l'ensemble ou une partie des produits spécialistes du projet est livré en utilisant une méthodologie agile, assurez-vous que le chef de projet comprenne la méthode de travail agile et que l'équipe agile comprend la nécessité pour le chef de projet d'obtenir des informations fiables.

Pour plus d'informations sur la relation entre le chef de projet et l'équipe de livraison agile, reportez-vous à la publication *PRINCE2 Agile* (AXELOS, 2015).

4.3.4.3 Projets qui impliquent une relation client/fournisseur

PRINCE2 est basé sur un environnement client/fournisseur. Il suppose qu'il y a un client qui spécifie le résultat désiré et qui paye généralement pour le projet, ainsi qu'un fournisseur qui apporte les ressources et les compétences nécessaires pour produire ce résultat. Comme indiqué dans la section 2.5.4, des conditions supplémentaires s'appliquent si la relation entre le client et le ou les fournisseurs est de nature commerciale. Le contrat conclu entre les parties agit comme une contrainte sur le degré de liberté d'un chef de projet ou d'un chef d'équipe lorsqu'il gère le projet ou le lot de travaux. Pour cette raison, il convient de s'assurer que les contrats illustrent et encouragent de bonnes relations professionnelles et ne les entravent pas, et que toute adaptation de PRINCE2 respecte les obligations contractuelles des parties.

Si l'on considère un projet du point de vue d'un fournisseur, le cycle de vie du projet doit être défini pour prendre en compte les activités pré-contrat, telles que la qualification, la conception et le calcul des coûts de la solution, les appels d'offres et la négociation. Les activités de fin de projet, comme les périodes de garantie et de maintenance, doivent également être prises en compte.

Conseil

La DIP et le contrat remplissent différentes fonctions. L'un des aspects d'un contrat est de décrire qui est responsable si une partie ne remplit pas ses obligations contractuelles. Le contenu de la DIP doit se focaliser sur les dispositions de management pratiques, afin de veiller à ce que chaque partie respecte ses engagements. La DIP doit illustrer les conditions du contrat. Essayez d'éviter d'inclure la DIP au sein de la documentation contractuelle, car cela peut limiter l'aptitude du chef de projet à l'adapter si elle doit faire l'objet d'une révision contractuelle pour chaque changement.

4.3.4.4 Projets impliquant plusieurs organisations détentrices

Les conseils pour l'adaptation de PRINCE2 dans un projet détenu par plusieurs organisations sont similaires à celles d'un contexte client/fournisseur commercial. Cependant, l'adaptation peut s'avérer extrêmement compliquée avec des projets détenus par plusieurs organisations. Les comités de pilotage de projet trop importants peuvent paralyser le processus de prise de décision. Si les parties ont le même niveau d'autorité, il faut parvenir à un consensus pour chaque décision, ce qui peut être chronophage. Par conséquent, les chefs de projet peuvent commencer à prendre des décisions qui dépassent leurs attributions afin de maintenir la dynamique. Pour les situations compliquées, il faut envisager d'adopter le management de programme en tant que moyen de gouvernance plus efficace.

Des directives sur la gouvernance de programme se trouvent dans la publication *Réussir le management de programmes* (MSP) (Cabinet Office, 2011).

Conseil

Lorsque le projet est sponsorisé par plusieurs organisations différentes, vérifiez que la gouvernance est clairement définie, en particulier concernant la personne qui exerce un pouvoir décisionnaire, la façon dont le risque est réparti et ce qui se passe en cas de défaut d'exécution.

4.3.4.5 Projets dans les programmes

Si le projet fait partie d'un programme, les personnes qui exécutent les rôles de management du programme peuvent également définir, influencer ou restreindre l'adaptation. Puisqu'un projet dans un programme peut avoir plusieurs contextes, notamment n'importe quelle combinaison de projets simples, agiles et commerciaux, tous les conseils pour ces situations peuvent s'appliquer au projet.

Conseil

Si un projet fait partie d'un programme, veillez à vous assurer que les produits de management et les autres documentations sont clairement étiquetés pour identifier le projet. Ainsi, les lecteurs ne se demandent pas s'il s'agit d'un document de niveau programme ou à quel projet au sein du programme il se réfère.

4.4 Adoption de PRINCE2 dans un environnement organisationnel

4.4.1 Utilisation efficace de PRINCE2 dans une organisation

Peu d'organisations s'engagent dans un seul projet. Il peut y avoir des centaines ou même des milliers de projets qui s'exécutent simultanément au sein des grandes organisations. Demander à chaque chef de projet de travailler directement depuis PRINCE2 pour créer une approche de management et des contrôles pour chaque projet est inutile, non seulement compte tenu du temps nécessaire pour adapter PRINCE2, mais également vis-à-vis de la direction, des parties prenantes et des équipes de management de projets qui doivent apprendre de nouvelles approches pour tous les projets sur lesquels ils travaillent.

En outre :

- Les leçons tirées d'un projet ne peuvent pas facilement être exploitées sur d'autres projets. Les équipes inventeront continuellement des façons différentes pour arriver au même résultat.
- Élaborer des systèmes de support d'informations communs est problématique lorsqu'il n'existe pas d'approche commune.
- La formation tend à être générique plutôt qu'axée sur des défis spécifiques, et est donc moins efficace.

C'est pour cette raison que de nombreuses organisations considèrent que développer leur propre méthode de management de projet, basée sur PRINCE2 et adaptée pour convenir aux besoins et aux circonstances, est plus efficace et efficient.

L'amélioration de la performance commerciale grâce à l'utilisation efficace de méthodes de management de projet au sein des organisations a été démontrée par le recours à des évaluations de la maturité : plus une organisation est mature, plus elle est efficace en termes commerciaux (voir sections 2.6.5 et 21.1.1.3).

Adopter PRINCE2 au sein d'une organisation implique deux activités essentielles :

- Adaptation de PRINCE2 pour créer une méthode de management de projet propre à l'organisation ;
- Incorporation de la méthode adaptée pour s'assurer que les membres de l'organisation comprennent son fonctionnement et l'utilisent correctement.

Ces activités sont présentées dans les sections suivantes et abordées plus en détail dans le Chapitre 21.

4.4.2 Adaptation de PRINCE2 pour créer une méthode de management de projet de l'organisation

Une méthode de management de projet de l'organisation doit faire partie intégrante de la gouvernance générale d'une organisation et d'un système de management. La section 4.3 décrit la manière dont PRINCE2 peut s'adapter à un projet individuel. Les mêmes concepts s'appliquent lors de la création d'une méthode de management de projet de l'organisation basée sur PRINCE2. En outre, plutôt que de prendre en compte les circonstances d'un seul projet, tous les projets que l'organisation exécute habituellement doivent être pris en considération, ainsi que l'ensemble des autres politiques, processus et pratiques de l'organisation ou adoptés en externe (voir Figure 4.2).

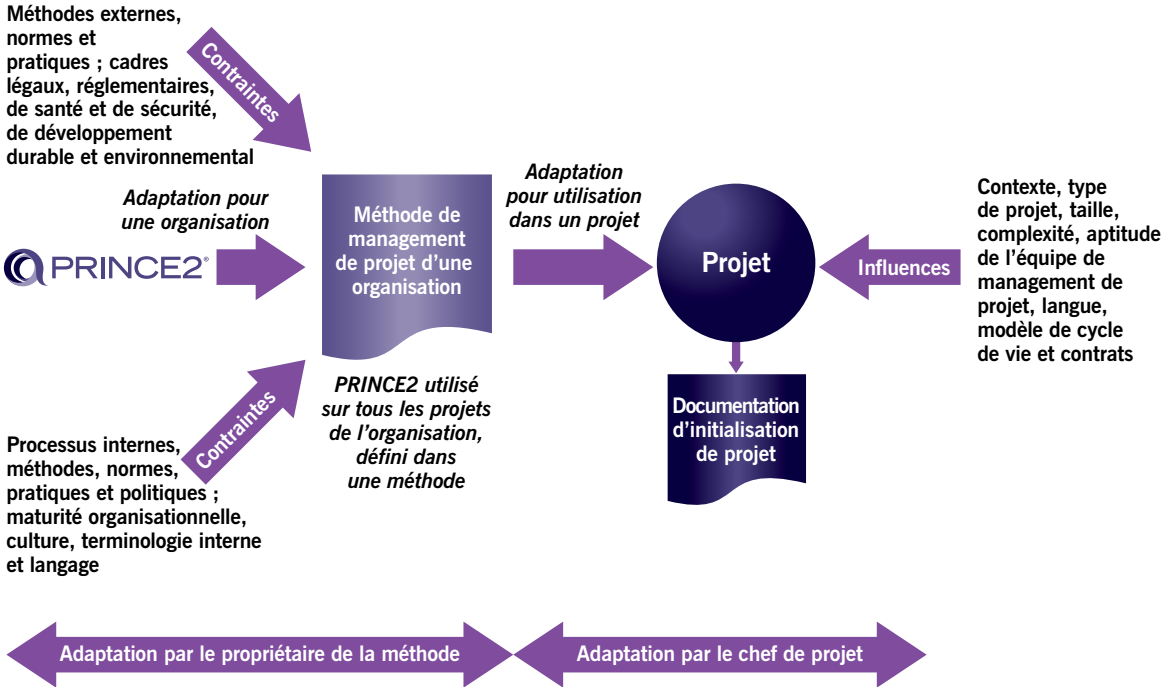

Méthodes externes, normes et pratiques ; cadres légaux, réglementaires, de santé et de sécurité, de développement durable et environnemental
Contraintes
Adaptation pour une organisation
PRINCE2®
Méthode de management de projet d'une organisation
Adaptation pour utilisation dans un projet
Projet
Influences
Contexte, type de projet, taille, complexité, aptitude de l'équipe de management de projet, langue, modèle de cycle de vie et contrats
Documentation d'initialisation de projet
PRINCE2 utilisé sur tous les projets de l'organisation, défini dans une méthode
Processus internes, méthodes, normes, pratiques et politiques ; maturité organisationnelle, culture, terminologie interne et langage
Contraintes
Adaptation par le propriétaire de la méthode
Adaptation par le chef de projet

Figure 4.2 Adaptation de PRINCE2 pour créer une méthode de management de projet de l'organisation

Conseil

La façon dont une méthode est élaborée influence la portée de son utilisation. Une méthode à l'apparence cohérente et dotée d'une structure logique est susceptible d'inspirer plus de confiance en ses utilisateurs qu'une méthode documentée dans plusieurs formats, styles et supports. Assurez-vous que le contenu est cohérent, en particulier la terminologie, qu'il s'agisse de systèmes d'information, de documents, d'affiches, de vidéos, de présentations ou de sites Web. Plus les parties sont cohérentes et plus elles seront facilement comprises.

L'adaptation de PRINCE2 pour créer une telle méthode sera prise en charge par le propriétaire de la méthode de management de projet. Normalement, un chef de projet doit uniquement traiter les aspects propres au projet géré, comme indiqué sur la droite de la Figure 4.2.

Pour obtenir des informations sur le rôle d'un centre d'excellence dans la gestion des méthodes d'une organisation, consultez la publication *Portfolio, Programme and Project Offices* (Cabinet Office, 2013).

4.4.3 Incorporation de PRINCE2 dans une organisation

Favoriser l'utilisation à grande échelle de PRINCE2 au sein d'une organisation implique plus que la publication d'une méthode de management de projet. La méthode doit être déployée de façon cohérente, mise en place de façon efficace et utilisée dans la pratique. Des modifications sont requises quant à la façon dont le personnel d'une organisation travaille afin que les résultats (dans ce cas, l'utilisation à grande échelle de la méthode de management de projet) puissent être atteints. En général, de tels changements ne peuvent s'appliquer dans un seul projet. La gestion du développement et de l'introduction d'une méthode de management de projet est souvent mieux exécutée en tant que programme.

La gestion du changement est une activité spécialisée qui se rapporte à une approche permettant de faire passer les individus, les équipes et les organisations de leur méthode de travail actuelle à une nouvelle méthode. L'objectif est que l'organisation tire des bénéfices de la transformation de sa façon de travailler.

Quelle est la différence entre le changement et la transformation ?

La **transformation** est un terme qui se rapporte au management de programme utilisé pour décrire un changement distinct par rapport à la manière dont une organisation exécute une partie ou l'intégralité de son activité.

Conseil

Ne confondez pas la « gestion des changements », que l'on évoque ici, avec le thème changement de PRINCE2 (Chapitre 11). Plusieurs organisations, normes et méthodes utilisent souvent les termes «gestion des changements » «gestion du changement » et « contrôle des changements » de façon interchangeable. Vérifiez donc le sens voulu en fonction du contexte dans lequel vous travaillez.

Il existe de nombreux modèles pour gérer le changement. Cependant, il est essentiel d'obtenir le soutien des individus qui doivent changer leur manière de travailler. Cela implique :

- de comprendre la situation actuelle (état actuel) ;
- de définir la façon dont fonctionnera l'organisation une fois la transformation terminée (état futur) ;
- d'identifier les changements nécessaires pour passer de l'état actuel à l'état futur ;
- de développer les aptitudes nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation (rôles, processus, systèmes et comportements) ;
- d'impliquer ceux qui sont affectés par le changement et de gagner leur soutien ou, au moins, leur consentement.

Afin de garantir une utilisation efficace et continue de la méthode de management de projet, il convient de la gérer quotidiennement, en mettant en place des améliorations, et de se baser à la fois sur l'expérience d'utilisation et la mise en place des changements dans le contexte et les opérations de l'organisation.

Reportez-vous à la section 21.2 pour plus de détails sur l'incorporation de PRINCE2 au sein de l'organisation.

5

Présentation des thèmes PRINCE2

Ce chapitre couvre les points suivants :

- La nature des thèmes et leur importance
- Les sept thèmes PRINCE2
- Les concepts de base sur l'adaptation des thèmes
- La structure des chapitres sur les thèmes

5 Présentation des thèmes PRINCE2

Les thèmes PRINCE2 renvoient aux aspects de management de projet qui doivent être abordés en permanence alors que le projet évolue dans son cycle de vie. Par exemple, il convient de mettre à jour et de valider plusieurs fois la justification commerciale du projet tout au long du cycle de vie. Des changements auront lieu et les risques doivent être gérés.

La force de PRINCE2 réside cependant dans la manière dont les sept thèmes sont intégrés grâce au traitement spécifique PRINCE2 de chaque thème : tous les thèmes sont donc conçus avec soin afin d'être reliés les uns aux autres.

Les processus PRINCE2 (voir Chapitres 13 à 20) portent sur le flux chronologique du projet et mêlent les actions relatives aux différents thèmes. Ici, dans les chapitres sur les thèmes, le fil logique qui parcourt chaque thème est mis en valeur et des conseils plus détaillés sont fournis pour amplifier les activités du processus. Le Tableau 5.1 énumère les sept thèmes PRINCE2 et les chapitres dans lesquels ils sont décrits de manière plus détaillée.

Tableau 5.1 Les sept thèmes PRINCE2

Thème	Description	Répond à la question	Chapitre
Cas d'affaire	Le projet débute par une idée susceptible d'offrir une valeur potentielle à l'organisation concernée. Ce thème examine la manière dont l'idée est développée en une proposition d'investissement viable pour l'organisation, ainsi que la façon dont le management de projet garde le cap sur les objectifs de l'organisation tout au long du projet.	Pourquoi ?	6
Organisation	L'organisation qui met en marche le projet doit assigner le travail aux managers qui en assument alors la responsabilité et le mènent à bien. Les projets étant interfonctionnels, les structures hiérarchiques normales ne conviendront pas. Ce thème décrit les rôles et responsabilités au sein de l'équipe temporaire de management de projet PRINCE2, qui doit être mise en place pour gérer efficacement le projet.	Qui ?	7
Qualité	L'idée initiale se présente sous la forme d'une ébauche générale. Ce thème explique comment cette ébauche sera ensuite développée afin que tous les participants comprennent les attributs qualité des produits devant être livrés, et la manière suivant laquelle le management de projet s'assurera que ces besoins seront satisfaits.	Quoi ?	8
Plans	Les projets PRINCE2 progressent à partir d'une série de plans approuvés. Ce thème complète le thème qualité en décrivant les étapes nécessaires pour développer les plans et les techniques PRINCE2 qui doivent s'appliquer. Dans PRINCE2, les plans sont en adéquation avec les besoins en personnel aux différents niveaux de l'organisation. Ils sont au centre des efforts de communication et de contrôle tout au long du projet.	Comment ? Combien ? Quand ?	9
Risque	Les projets présentent généralement plus de risques qu'une activité opérationnelle stable. Ce thème examine la manière dont le management de projet gère les incertitudes.	Et si ?	10
Changement	Ce thème décrit la manière dont le management de projet évalue et réagit face à des incidences qui peuvent avoir un **impact** sur les aspects de **référence** du projet (ses plans et produits achevés). Les incidences pourront être des **problème**s imprévus d'ordre général, des requêtes de changement ou des instances défaillantes d'un produit.	Quel est l'impact ?	11
Progression	Ce thème examine la viabilité continue des plans. Il explique le processus décisionnel d'approbation des plans, le suivi des performances réelles et le processus de remontée si les événements ne se déroulent pas conformément au plan. En fin de compte, le thème progression détermine si et comment le projet doit se poursuivre.	Où sommes-nous maintenant ? Que faisons-nous ? Devons-nous continuer?	12

5.1 Adaptation des thèmes

L'adaptation peut influencer la façon dont les thèmes sont appliqués. Il peut s'agir aussi bien d'une application rigide et prescriptive que d'une application accordant à l'équipe de management de projet un degré de liberté élevé concernant la façon de mettre en œuvre chaque thème.

Si ces sept thèmes doivent être impérativement appliqués dans le projet, ils doivent être également adaptés en fonction du risque, de la taille, de la nature, de la complexité ou de la simplicité du projet concerné, assurant ainsi le respect systématique des exigences minimales d'un thème.

Un thème PRINCE2 adapté doit refléter les adaptations des processus et de la terminologie. Adapter un thème ne signifie pas forcément réécrire un thème PRINCE2. Dans la plupart des cas, les thèmes sont mis en œuvre via des **approche**s de management de risque, de qualité, de contrôle des changements et **de gestion de la communication** du projet. Ils doivent contenir les procédures concernant la façon dont les thèmes sont mis en œuvre concrètement pour un projet spécifique. Le niveau de contrôle requis influencera le degré de formalité et la fréquence de la surveillance, des revues et des rapports à produire. Lors de l'application des thèmes, prenez en compte les risques et les facteurs externes pertinents, tels que politiques et normes de l'entreprise, du portefeuille, du programme et du client, puis appréhendez-les en adoptant les approches de management de projet, comme l'indique la Figure 4.1.

De nombreux thèmes suggèrent qu'il est nécessaire de développer les procédures : PRINCE2 ne prévoit pas comment elles doivent être documentées ou publiées. Il peut s'agir aussi bien d'un ensemble simple d'activités que d'une procédure entièrement développée avec un diagramme.

PRINCE2 fournit un tableau relatif aux responsabilités de chaque thème. Elles peuvent être réattribuées à condition qu'elles ne présentent aucun conflit d'intérêt, en particulier entre les rôles associés à la direction d'un projet, par opposition à ceux associés au management de projet.

Chaque thème de ce manuel contient des suggestions quant aux différentes options d'adaptation pour la mise en œuvre concrète du thème, ainsi que des idées sur la façon de gérer certaines situations courantes.

Message clé

L'adaptation permet de personnaliser les thèmes PRINCE2 pour créer des procédures et des contrôle appropriés, à condition que :

- les principes PRINCE2 soient respectés ;
- les exigences minimales de chaque thème soient respectées ;
- la finalité de chaque thème ne soit pas compromise.

Conseil

Les processus, procédures et contrôles via lesquels les thèmes sont mis en œuvre peuvent devenir excessivement complexes et prescriptifs. Cela ajoute souvent un poids inutile sur les projets et permet rarement un meilleur contrôle.

Il est généralement préférable de conserver des processus et des procédures aussi simples que possible et de s'assurer que l'équipe de management de projet sait vraiment comment les utiliser. Plus l'équipe est informée et plus les processus, procédures et contrôles sont simples. Mieux vaut former le personnel à l'utilisation d'un processus et d'une procédure que d'ajouter plus de détails en espérant que cela améliore la compréhension.

5.2 Format des chapitres relatifs aux thèmes

Chaque chapitre relatif aux thèmes est structuré comme suit :

- **Le thème** Pourquoi le thème est important pour la bonne livraison d'un projet et les concepts de base nécessaires pour comprendre les exigences de PRINCE2 pour ce thème.
- **Les exigences de PRINCE2 pour ce thème** Ce qui est requis, au minimum, pour suivre la méthode PRINCE2.
- **Conseils pour l'utilisation efficace du thème** Comment appliquer en pratique le thème dans plusieurs organisations, environnements et approches de livraison.
- **Techniques** Les techniques qui peuvent être utilisées pour le thème.

6

Cas d'affaire

Ce chapitre couvre les points suivants :

- La création et le maintien de la justification pour l'entreprise
- La relation entre livrables, résultats et bénéfices
- Le développement et la gestion d'un cas d'affaire
- Les exigences de PRINCE2 pour le thème cas d'affaire
- Les techniques d'évaluation de l'investissement

6 Cas d'affaire

6.1 Le thème cas d'affaire

Message clé

Le thème cas d'affaire a pour finalité d'établir les mécanismes qui permettront de juger si le projet est (et demeure) souhaitable, viable et réalisable, en vue d'étayer les décisions concernant son investissement (continu).

Les entreprises s'engagent dans des projets, car elles souhaitent aboutir à des améliorations mesurables dans un ou plusieurs aspects de leur activité. Ces améliorations mesurables sont qualifiés de bénéfices.

Conseil

Les améliorations mesurables (bénéfices) s'appliquent également aux projets qui fournissent des livrables en vue de combler les exigences réglementaires. L'absence de livraison de livrable peut avoir un effet négatif sur l'organisation, ainsi qu'un coût mesurable.

Les projets PRINCE2 fournissent des livrables sous la forme de produits, dont l'utilisation entraîne des modifications au sein de l'entreprise. Ces modifications aboutissent à des résultats. Les résultats permettent à l'entreprise de réaliser les bénéfices définis dans la justification pour l'entreprise propre au projet. Aussi, les résultats perçus comme négatif par une ou plusieurs parties prenantes sont qualifiés de **contre-bénéfice**s.

Exemples de livrables, résultats et bénéfices

- **Livrable** : nouveau système de vente
- **Résultat** : traitement plus rapide et plus précis des bons de commande
- **Bénéfices** : réduction de 10 pour cent des coûts, hausse de 15 pour cent du volume de commandes et hausse de 10 pour cent du chiffre d'affaires annuel.

La Figure 6.1 illustre la relation entre livrables, résultats et bénéfices.

Dans PRINCE2, tous les projets doivent disposer d'une justification documentée pour l'entreprise. Elle sert non seulement à énoncer la raison pour entreprendre le projet, mais aussi à confirmer que le projet est :

- **souhaitable** : l'équilibre entre les coûts, les bénéfices et les risques est respecté ;
- **viable** : le projet est en mesure de livrer les produits ;
- **réalisable** : l'utilisation des produits est susceptible d'apporter les résultats envisagés et les bénéfices qui en découlent.

La justification pour l'entreprise est généralement documentée dans un cas d'affaire.

L'**utilisateur principal** est responsable de spécifier les bénéfices et, par la suite, de réaliser les bénéfices en utilisant les produits fournis par le projet. L'**exécutif** est responsable de s'assurer que les bénéfices spécifiés par l'utilisateur principal ou les utilisateurs principaux représentent un investissement de valeur, sont alignés sur les objectifs de la direction d'entreprise, de programme ou du client et sont réalisables Voir la section 7.2.1 pour de plus amples information à propos de ces rôles et du comité de pilotage de projet.

L'un des principes PRINCE2 veut que le projet démontre une justification continue pour l'entreprise. Cela signifie que la justification pour l'entreprise n'est pas seulement évaluée au début du projet, mais qu'elle est régulièrement revue et actualisée en réponse aux décisions et aux événements susceptible d'avoir une incidence sur les aspects souhaitables, viables et réalisables du projet.

Dès lors, si la justification pour l'entreprise n'est plus valable, l'exécutif doit arrêter ou modifier le projet suite à la révision du comité de pilotage de projet.

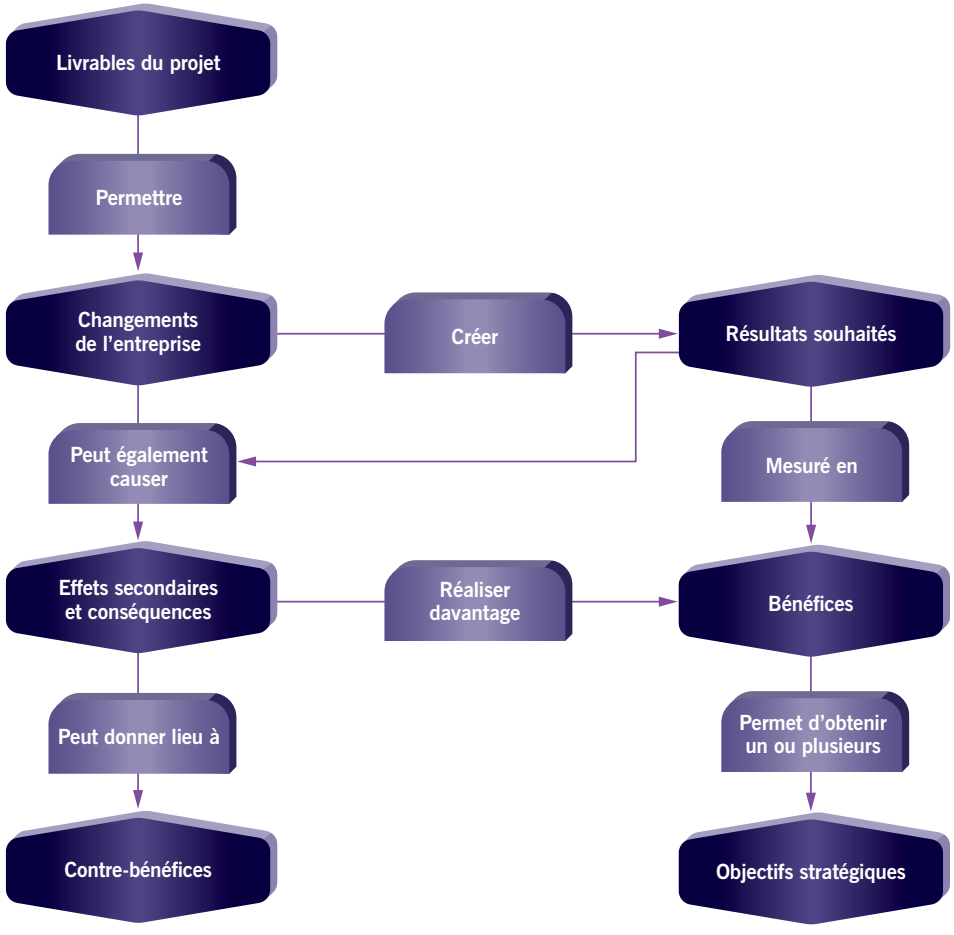


Figure 6.1 Relation entre livrables, résultats et bénéfices

6.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème cas d'affaire

Pour suivre PRINCE2, un projet doit, au minimum :

- créer et maintenir une justification pour l'entreprise propre au projet, généralement un cas d'affaire (principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2) ;
- revoir et actualiser la justification pour l'entreprise en réponse aux décisions et aux événements susceptibles d'avoir une incidence sur les aspects souhaitables, viables et réalisables du projet (principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2) ;
- définir des actions de gestion qui seront mises en place pour veiller à concrétiser les résultats du projet et pour confirmer la réalisation des bénéfices du projet (principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2) ;
- définir et documenter les rôles et responsabilités pour la gestion du cas d'affaire et des bénéfices (principe des rôles et responsabilités définis de PRINCE2).

PRINCE2 exige que deux produits soient créés et maintenus pour le thème cas d'affaire :

- **Cas d'affaire** : fournit les coûts, les bénéfices, les contre-bénéfices attendus, les risques et la durée qui sont utilisés pour valider la viabilité dans la durée. Il est possible d'utiliser un document alternatif, comme un business plan de l'entreprise, pour remplacer le cas d'affaire au cours d'une partie du cycle de vie du projet ;
- **Approche de gestion des bénéfices** : définit les actions de gestion qui seront mises en place pour veiller à concrétiser les résultats du projet et pour confirmer que les bénéfices du projet sont réalisés.

Dans PRINCE2, le cas d'affaire est développé au début du projet. Par ailleurs, il est revu et actualisé tout au long du cycle de vie du projet, au fil de son développement et de son évolution (voir Figure 6.2). Il est vérifié de manière formelle par le comité de pilotage de projet à chaque point de prise de décision clé, tels que les évaluations de fin de séquence, et les bénéfices sont confirmés dès qu'ils commencent à se concrétiser.

Conseil

Le thème cas d'affaire est au cœur des projets PRINCE2 et de la raison d'être du projet. PRINCE2 ne définit pas les techniques à utiliser pour démontrer ou prouver qu'un projet est viable, mais uniquement la raison pour laquelle il doit être réalisé. Des techniques de ce genre sont souvent prescrites au sein d'organisations, soit par un certain formalisme, soit par l'usage et la pratique.

L'Annexe A, section A.2, fournit une description du produit et du contenu suggéré pour le cas d'affaire.

Dans le cadre de la Figure 6.2 :

- **Développer** : obtenir les bonnes informations en vue d'étayer les décisions ;
- **Vérifier** : s'assurer que le projet est (toujours) justifié ;
- **Maintenir** : actualiser la justification pour l'entreprise à partir des coûts et des bénéfices réels et estimés ;
- **Confirmer** : examiner si les bénéfices attendus ont été (ou seront) réalisés. La confirmation des bénéfices intervient la plupart du temps après la clôture du projet, bien que les bénéfices puissent être réalisés en cours de projet.

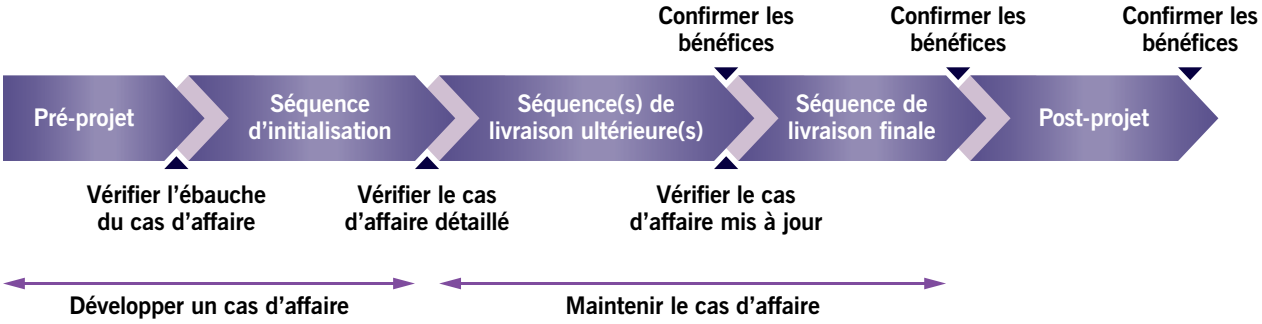


Figure 6.2 Le mode de développement du cas d'affaire

Le cas d'affaire est au cœur de toute évaluation d'impact des risques, incidences et changements et pose la question suivante : « Dans quelle mesure ce risque, cette incidence ou ce changement affecteront-ils la viabilité du cas d'affaire, des objectifs de l'entreprise et des bénéfices recherchés ? »

6.2.1 Développer la justification pour l'entreprise

Dans PRINCE2, la garantie que la justification pour l'entreprise est produite et approuvée est **imputable** à l'exécutif. Le développement de la justification pour l'entreprise peut être par exemple au chef de projet.

Si le projet fait partie intégrante d'un programme, il est possible qu'une justification approuvée pour l'entreprise soit fournie dans le cadre de l'exposé du projet. Quelle que soit la partie chargée de développer la justification pour l'entreprise, il est important de s'assurer qu'elle possède les compétences métier nécessaires (et qu'elle comprenne par exemple la différence entre une prévision de trésorerie, un compte de résultat et un bilan).

Une **version** initiale de la justification pour l'entreprise doit provenir du mandat de projet dans le cadre du processus élaborer le projet, dans le cas où d'autres processus de pré-projet ne la communiquent pas. En règle générale, elle sera documentée dans un cas d'affaire formel, bien que d'autres organisations peuvent utiliser différents documents, comme des business plans. Pour initier le projet, le comité de pilotage de projet doit approuver la justification initiale pour l'entreprise dans le cadre du processus diriger le projet.

Dans la plupart des cas, les coûts, le délai, les produits et les risques du projet ne seront pas suffisamment compris pour proposer une justification solide du projet et cette version initiale devra être davantage élaborée et affinée à mesure que le projet progresse. La version initiale de la justification pour l'entreprise est appelée « ébauche du cas d'affaire » dans le reste de ce manuel.

Généralement, un cas d'affaire plus détaillé sera élaboré en s'appuyant sur l'ébauche du cas d'affaire lors du processus initialiser le projet. Il se peut que le cas d'affaire soit davantage affiné au fil des séquences de management, en obtenant une meilleure compréhension des coûts, du délai, des produits et des risques du projet. Ce manuel utilise le terme « cas d'affaire détaillé » pour décrire ce cas d'affaire et ses perfectionnements, tandis que d'autres approches peuvent utiliser le terme « cas d'affaire complet ».

Message clé

La justification de l'entreprise dans le cadre d'un projet doit non seulement inclure les coûts liés au développement des produits générés par le projet, mais aussi les éventuelles modifications apportées aux coûts opérationnels post-projet. La plupart des organisations disposent de politiques qui définissent la manière de comptabiliser ces coûts dans les justifications de l'entreprise.

6.2.2 Vérifier et tenir à jour la justification pour l'entreprise

La justification continue pour l'entreprise est au cœur du processus décisionnel, car elle garantit que les objectifs et les bénéfices de l'entreprise recherchés peuvent être réalisés. La justification pour l'entreprise doit être revue et vérifiée :

- à la fin du processus élaborer le projet par le comité de pilotage de projet, en vue d'autoriser l'initialisation du projet sur la base d'une justification raisonnable ;
- à la fin du processus initialiser le projet par le comité de pilotage de projet en vue d'autoriser le projet ;
- dans le cadre de toute évaluation d'impact effectuée par le chef de projet en cas d'incidences ou de risques nouveaux ou révisés ;
- en conjonction avec un **plan d'exception** par le comité de pilotage de projet, en vue d'autoriser la séquence de management révisée et la poursuite du projet ;
- à la fin de chaque séquence de management par le chef de projet, afin de déterminer s'il convient d'actualiser les coûts, les durées, les risques ou les bénéfices ;
- à la fin de chaque séquence de management par le comité de pilotage de projet, afin d'autoriser la séquence de management suivante et la poursuite du projet ;
- durant la séquence de management finale par le chef de projet, afin d'évaluer les performances du projet par rapport à ses besoins et la probabilité que les résultats apporteront les bénéfices attendus ;
- dans le cadre des revues des bénéfices (probablement par la direction de l'entreprise, du programme ou le client), afin de déterminer si les résultats du projet se sont traduits par les bénéfices recherchés.

Il incombe à l'exécutif d'assurer aux parties prenantes du projet que celui-ci reste en permanence souhaitable, viable et réalisable.

6.2.3 Garantir et confirmer que les bénéfices sont réalisés

Comme le montre la Figure 6.1, les projets fournissent des livrables, dont l'utilisation entraîne des résultats au sein de l'entreprise qui, à leur tour, génèrent des bénéfices pour l'organisation. Le principe de ces liens est plutôt simple. Cependant, la réalité est souvent bien plus complexe. Ainsi, pour réaliser les bénéfices, il convient d'aboutir aux résultats, ce qui signifie que les livrables du projet doivent être effectivement utilisés, et ce de la manière prévue.

Bon nombre d'organisations seront en mesure d'identifier des projets ayant généré des produits, des changements organisationnels et des systèmes informatiques qui n'ont jamais été utilisés ou mis en œuvre au meilleur de leur potentiel. Les raisons peuvent être nombreuses, par exemple :

- Le périmètre du projet exclut de manière explicite la réalisation de bénéfices. Cette situation survient généralement lorsque le projet fait partie d'un programme plus vaste et qu'il ne fournit que certains des produits requis pour obtenir les résultats du programme ou du projet ;
- L'impossibilité pour l'équipe de projet de comprendre pleinement tout ce qui doit être réalisé pour aider l'organisation à utiliser le produit de projet. Par exemple, il arrive fréquemment que les équipes de projet fournissent un système informatique et une formation, mais aucune assistance continue ou post-formation pour apporter des solutions aux éventuels problèmes qui subsistent après la formation ;
- La volonté d'aborder les changements imputables au projet est supplantée par des priorités plus pressantes du cours normal des affaires, ou disparaît tout simplement ;
- Certaines composantes de l'organisation n'ont jamais pleinement adhéré aux changements.

Dans la pratique, il est rare de réaliser des bénéfices, à moins qu'ils ne soient gérés de manière proactive pendant toute la durée de vie du projet, tout comme les changements opérationnels préalablement requis, même si la réalisation des résultats et des bénéfices ne fait pas partie du périmètre du projet. Si l'équipe de

management de projet ne comprend pas les bénéfices que le projet vise à réaliser, ni les changements opérationnels (résultats) requis, il est peu probable qu'elle sera en mesure de développer les livrables adéquats. De même, elle n'aura que peu de chances d'établir et de conserver l'engagement et la confiance dans les changements pendant toute la durée de vie du projet.

L'utilisateur principal est responsable de spécifier les bénéfices du projet. La réalisation des bénéfices attendus lui est aussi imputable. Cette approche pourra nécessiter un engagement au-delà de la vie du projet, car il est probable que bon nombre des bénéfices ne seront réalisés qu'après la clôture du projet. Dès lors, il est généralement conseillé que l'utilisateur principal vienne d'un département de l'entreprise touché par le changement.

On se retrouvera donc confronté à un dilemme, lorsque l'« organisation temporaire » sera démantelée une fois le projet clos, ainsi que l'infrastructure (et en particulier le financement et les ressources) nécessaire aux activités de mesure.

L'approche de gestion des bénéfices définit les actions de gestion des bénéfices et les revues de bénéfices qui seront mises en place pour veiller à concrétiser les résultats du projet et pour confirmer leur réalisation. Elle est tout d'abord créée par le chef de projet au cours du processus initialiser le projet au cours de la séquence d'initialisation, avant d'être soumise à l'approbation du comité de pilotage lors de l'autorisation du projet. Il est possible que le comité de pilotage de projet ait besoin de l'approbation de la direction d'entreprise, de programme ou du client, si l'un d'eux doit gérer ou participer à la revue des bénéfices.

L'approche de gestion des bénéfices doit être actualisée lors de chaque séquence de management en fonction des bénéfices réels atteints et des éventuelles mises à jour des activités de gestion ou de revue des bénéfices (que celles-ci s'inscrivent ou non dans le cycle de vie du projet).

La direction d'entreprise, de programme ou le client peuvent gérer l'approche de gestion des bénéfices, logiquement au-delà du cycle de vie du projet. PRINCE2 recommande de la conserver à l'écart du plan de projet et des plans de séquence.

L'utilisateur principal doit confirmer les bénéfices qui peuvent être mesurés durant le cycle de vie du projet afin qu'ils soient formellement consignés dans le rapport de fin de séquence et le rapport de clôture du projet par le chef de projet. Lorsqu'il est possible de revoir les bénéfices au cours de la durée de vie du projet, l'approche de gestion des bénéfices doit inclure des revues des bénéfices à mi-projet. Tous les bénéfices résiduels doivent être réexaminés et leurs prévisions actualisées dans le cadre du processus gérer une limite de séquence.

Dans le cadre de la ou des revues des bénéfices post-projet, la direction de l'entreprise, de programme ou le client demanderont à l'utilisateur principal ou aux utilisateurs principaux d'apporter la preuve que les bénéfices individuels qui leur ont été assignés ont bien été atteints par rapport aux bénéfices promis pour justifier les coûts et les risques du projet lorsqu'il a été autorisé. La ou les revues des bénéfices post-projet examineront également les performances du produit de projet dans un environnement opérationnel, et identifieront les effets secondaires éventuels (bénéfiques ou défavorables) susceptibles de fournir des retours d'expérience utiles pour d'autres projets.

L'exécutif est responsable, par défaut, de s'assurer que les revues des bénéfices sont planifiées et exécutées, mais il y a des circonstances où ce n'est pas toujours le cas.

Dans le cas des projets conduits dans un environnement de programme, l'approche de gestion des bénéfices du projet pourra être produite et exécutée par le programme, l'un des rôles du programme étant précisément de coordonner la réalisation des bénéfices de ses projets.

Pour les activités de mesure post-projet, la responsabilité des revues des bénéfices sera transférée de l'exécutif à la direction de l'entreprise, au programme ou au client à la clôture du projet (afin que les revues puissent être financées et dotées des ressources nécessaires).

6.2.4 Responsabilités en matière de cas d'affaire dans PRINCE2

Les responsabilités dédiées au management du cas d'affaire dans PRINCE2 sont énoncées dans le Tableau 6.1. Comme décrit au Chapitre 7, si des rôles sont combinés, alors toutes les responsabilités dans ce tableau doivent encore être prises (voir section 7.2.1.10).

Tableau 6.1 Responsabilités liées au cas d'affaire

Rôle	Responsabilités
Direction d'entreprise, de programme ou le client	Fournit le mandat du projet et définit les éventuelles normes dont dépendent le développement du cas d'affaire. Demande à l'utilisateur principal ou aux utilisateurs principaux de fournir la preuve de la réalisation des bénéfices post-projet grâce au produit de projet. Est l'instance à qui l'approche de gestion des bénéfices (post-projet) est imputable.
Exécutif	Est la personne à qui le cas d'affaire pendant toute la durée du projet est imputable. Est la personne à qui l'approche de gestion des bénéfices (pendant toute la durée du projet) est imputable, à moins qu'elle ne soit gérée par la direction d'entreprise, de programme ou le client. Supervise le développement d'un cas d'affaire viable, s'assure que le projet soutient les stratégies de la direction d'entreprise, du programme ou du client, et obtient le financement du projet.
Utilisateurs principaux	Sont imputables pour la spécification des bénéfices en fonction desquels le cas d'affaire est approuvé. S'assurent que les résultats souhaités sont spécifiés pour le projet. S'assurent que le projet génère des produits qui apporteront les résultats souhaités, qui donneront lieu aux bénéfices visés. S'assurent que les bénéfices attendus (dérivés des résultats du projet) sont réalisés. Fournissent une comparaison entre les bénéfices réels et les bénéfices prévus lors des revues des bénéfices.
Fournisseurs principaux	Sont imputable pour le ou les cas d'affaire du fournisseur (le cas échéant) ; voir section 6.3.3. Confirment que les produits requis peuvent être livrés dans la limite des coûts prévus et sont viables.
Chef de projet	Est responsable du développement du cas d'affaire et de l'approche de gestion des bénéfices tel que délégué par l'exécutif. Passe en revue l'impact des incidences et des risques du cas d'affaire sur la viabilité continue. Évalue et actualise le cas d'affaire et l'approche de gestion des bénéfices à la fin de chaque séquence de management. Évalue et établit un rapport des performances du projet lors de sa clôture.

Tableau 6.1 *suite*

Tableau 6.1 *suite*

Rôle	Responsabilités
Assurance projet	Vérifie et surveille le cas d'affaire par rapport aux événements externes et à la progression du projet. S'assure que le projet est compatible avec les stratégies de la direction d'entreprise, de programme ou du client. Surveille les finances du projet pour le compte de la direction d'entreprise, du programme ou du client. Veille à l'évaluation constante de la solution d'investissement de valeur. Assure le suivi des changements apportés au plan de projet pour identifier toute incidence sur les besoins de l'entreprise ou le cas d'affaire. Examine l'évaluation de l'impact des changements potentiels apportés au cas d'affaire et au plan de projet. Vérifie et surveille l'approche de gestion des bénéfices en matière d'alignement avec la direction d'entreprise, du programme ou le client.
Support projet	Le cas d'affaire et l'approche de gestion des bénéfices doivent avoir une référence et doivent donc être confiés au contrôle des changements. Le support projet doit informer le chef de projet de tout changement réel ou proposé à apporter aux produits et susceptibles d'affecter le cas d'affaire.

6.3 Conseils pour une gestion efficace du cas d'affaire

6.3.1 Les justifications pour l'entreprise peuvent revêtir plusieurs formes

Le cas d'affaire lui-même, qu'il s'agisse d'une ébauche (issue du processus élaborer le projet) ou d'une version détaillée (issue du processus initialiser un projet ou gérer une limite de séquence), ne doit pas nécessairement être un document distinct, ni être qualifié de la sorte.

La structure, le contenu et le format d'une justification pour l'entreprise dépendent souvent de la maturité de l'organisation, du type de projet et de l'approche de livraison utilisée. Par exemple :

- Les organisations qui disposent d'un management de projet mature ont souvent des business plans annuels (ou similaires), la justification initiale pour l'entreprise d'un projet consistant alors en une entrée dans ce business plan. En règle générale, ce n'est que lorsque le périmètre du projet a été établi qu'il est possible de développer un cas d'affaire détaillé.
- Il se peut que certains projets fournissent des résultats de façon progressive afin de financer des séquences/phases/livraisons du projet ultérieures. C'est dans ce cas-ci qu'une approche agile peut s'avérer particulièrement bénéfique car, sans elle, le cas d'affaire ne serait aucunement justifié.
- Parfois, il serait plus approprié de présenter la justification pour l'entreprise sous forme de diaporama, plutôt que de créer un document volumineux.

Dans des organisations disposant d'un management de projet mature, il arrive généralement que la structure, le contenu et le format d'une justification pour l'entreprise soient mandatés à un certain niveau de l'entreprise et établis en fonction des préférences de l'organe de gouvernance qui autorise l'investissement dans le projet. Par exemple, la fonction financière de l'organisation peut gérer et mandater la structure, le contenu et le format d'un cas d'affaire. Même des projets très simples ont besoin d'une certaine forme de justification explicite pour l'entreprise, documentée ou exprimée d'une manière ou d'une autre.

6.3.2 Les produits PRINCE2 doivent être utilisés et pas seulement livrés

Le fait que certains projets sont considérés comme fructueux du point de vue de la livraison, mais en échec d'un point de vue des investissements est un problème fréquent.

Ainsi, même si l'un des principes de PRINCE2 est la focalisation produit, il est important de se rappeler que les bénéfices qui étayent la justification pour l'entreprise dans le cadre du projet sont fournis grâce l'utilisation des produits obtenus dans le cadre du projet, et pas seulement de leur livraison. Dans la mesure où les résultats et les bénéfices du projet ne sont souvent réalisés qu'une fois le projet clos, les équipes de projet pourront avoir tendance à ne se concentrer que sur la création des produits (les livrables).

Le lien entre les livrables du projet, les résultats et les bénéfices doit être clairement identifié et porté à l'attention des participants au projet, faute de quoi il est possible de perdre de vue la finalité originale du projet et de ne pas réaliser les bénéfices.

6.3.3 Les clients et les fournisseurs ont généralement besoin de leur propres cas d'affaire

Le cas d'affaire destiné au projet d'un client se distingue d'un cas d'affaire d'un fournisseur en raison de l'offre et du travail sur le projet de ce client. Le client doit s'assurer que le projet est viable et que les risques sont acceptables, tout en tenant compte des fournisseurs choisis. Ainsi, un fournisseur devra tirer des bénéfices du travail qu'il entreprend dans le cadre du projet. En d'autres termes, le projet sera rentable du point de vue du fournisseur.

6.3.4 Projets dans des programmes

Si le projet fait partie d'un programme, ce dernier va généralement définir l'approche relative au ébauche de cas d'affaire et en donner un aperçu pour le projet.

Le cas d'affaire du projet sera généralement agrégé au cas d'affaire global du programme et son contenu en sera donc probablement allégé. Le cas d'affaire peut se limiter aux détails du budget, aux délais, à une liste des bénéfices (et aux **tolérance**s **des bénéfices**) et à une explication sur la façon dont le projet contribue aux résultats du programme. Aussi, les aspects de justification du cas d'affaire du projet devraient se trouver dans le cas d'affaire du programme.

Généralement, les bénéfices seront définis, suivis et gérés par l'équipe de management du programme et l'approche de gestion des bénéfices fera partie du plan de réalisation des bénéfices du programme.

6.3.5 Projets utilisant une approche agile

Il se peut qu'une approche agile nécessite plus d'informations (et d'insistance) sur les tolérances encadrant les bénéfices en ce qui concerne les priorités, les délais et la fraction du périmètre fournie avec le produit. Il est possible de présenter un cas d'affaire en montrant les estimations les plus optimistes, les plus probables et les plus pessimistes de la quantité d'exigences du produit de projet qui seront respectées pour un coût et un délai défini.

Au moment de créer un cas d'affaire, il est important de comprendre l'impact potentiel de la livraison incrémentale d'un produit et de la valeur qui y est associée, sur la viabilité du projet (de manière positive ou négative), ainsi que la possibilité de réaliser certains bénéfices plus tôt que prévu. Dans le cas où l'incertitude est élevée, il convient de développer le cas d'affaire et de tester les **hypothèse**s très rapidement.

6.4 Techniques : évaluation de l'investissement

Il existe de nombreuses techniques d'évaluation de l'investissement. Ainsi, les organisations auront souvent des préférences quant à celles qu'il conviendra d'appliquer à certains projets. Le choix de la technique peut dépendre du type d'organisation (par ex. les règles comptables du secteur public) ou des normes internes de l'organisation.

Exemples de techniques d'évaluation de l'investissement

- **Coûts durant toute la durée de vie** Analyse du coût total de la mise en œuvre et de tous les coûts incrémentaux, transitoires, opérationnels et de maintenance.
- **Bénéfices nets** Analyse de la valeur totale des bénéfices moins le coût de la mise en œuvre, de la transition et des opérations courantes, calculée au cours d'une période définie.
- **Retour sur investissement (ROI)** Profits ou économies provenant des investissements et exprimés en tant que pourcentage de l'investissement initial.
- **Délai de récupération** Calcul de la période requise pour que le retour sur investissement soit en mesure de rembourser la somme de l'investissement d'origine.
- **Actualisation des flux de trésorerie** Moyen d'exprimer les bénéfices futurs en se basant sur la valeur actuelle de l'argent. Il peut arriver que l'actualisation des flux de trésorerie comprennent les ajustements du risque, lorsque l'entreprise craint que tous les bénéfices ne seront pas réalisés.
- **Valeur actualisée nette** Valeur totale de l'actualisation des entrées de trésorerie futures moins l'investissement initial. Par exemple, si le taux de réduction est de 6 pour cent, la valeur de l'argent est divisée par deux environ tous les 12 ans. Dans le cas où un projet prévoit la concrétisation d'un bénéfice de 500 000 euros lors de la 12e année, cela ne représente que 250 000 euros aujourd'hui.
- **Analyse de sensibilité** Les cas d'affaire se basent sur des prévisions incertaines. Ainsi, pour identifier la solidité du cas d'affaire, il est utile de comprendre la relation entre les facteurs d'entrée (par ex. les coûts, le délais, la qualité, le périmètre et les risques du projet) et le livrable (par ex. les coûts des opérations et de la maintenance, les bénéfices commerciaux et les risques pour l'entreprise). L'analyse de sensibilité exige l'ajustement des facteurs d'entrée afin de déterminer le point à partir duquel les facteurs de livrable ne justifient plus l'investissement. Par exemple, un projet peut se révéler intéressant à condition de le réaliser en 4 mois, mais il ne l'est plus s'il doit prendre 6 mois.

7

Organisation

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Les rôles clés d'une organisation efficace
- Les quatre niveaux de management de projet
- La différence entre les rôles PRINCE2 et les titres de fonctions
- L'importance des parties prenantes et de la communication
- Exigences de PRINCE2 pour le thème organisation
- Conseils pour une organisation de projet efficace

7 Organisation

7.1 Le thème organisation

Message clé

Le thème organisation a pour finalité de définir et établir la structure d'imputabilité et de responsabilité pour le projet (le Qui ?).

Tout projet a besoin d'une direction, d'un management, d'un contrôle et d'une communication efficaces. Pour réussir, il est essentiel d'établir une structure de l'équipe de management de projet et une approche de la communication efficaces dès le début du projet, et de les maintenir tout au long de son cycle de vie.

Par conséquent, l'un des principes de PRINCE2 est que les projets doivent disposer de rôles et de responsabilités définis et convenus au sein d'une structure d'organisation qui engage les intérêts des parties prenantes que sont l'entreprise, l'utilisateur et le fournisseur.

Définition : Partie prenante

Toute personne, groupe ou organisation qui peut affecter, être affecté ou avoir le sentiment d'être affecté par une initiative (c.-à-d. programme, projet, activité, risque).

Afin de rester flexible et de satisfaire les besoins de projets d'environnements et de tailles variés, PRINCE2 définit un ensemble de rôles à assumer, ainsi que les responsabilités propres à chacun d'eux. PRINCE2 ne définit pas les missions à affecter individuellement aux personnes. Les rôles peuvent être partagés ou combinés selon les besoins du projet mais les responsabilités doivent toujours être attribuées.

PRINCE2 identifie trois catégories principales de parties prenantes (entreprise, utilisateur et fournisseur ; voir Figure 7.1), bien qu'il puisse y avoir de nombreuses autres parties prenantes ayant un intérêt pour le projet (par ex. gouvernement, régulateur ou syndicats). Chacune des trois catégories principales parties prenantes a un intérêt particulier pour le projet, ou son point de vue à son sujet, ainsi que des rôles spécifiques dans le projet afin de veiller au respect de ses intérêts, comme expliqué ci-dessous :

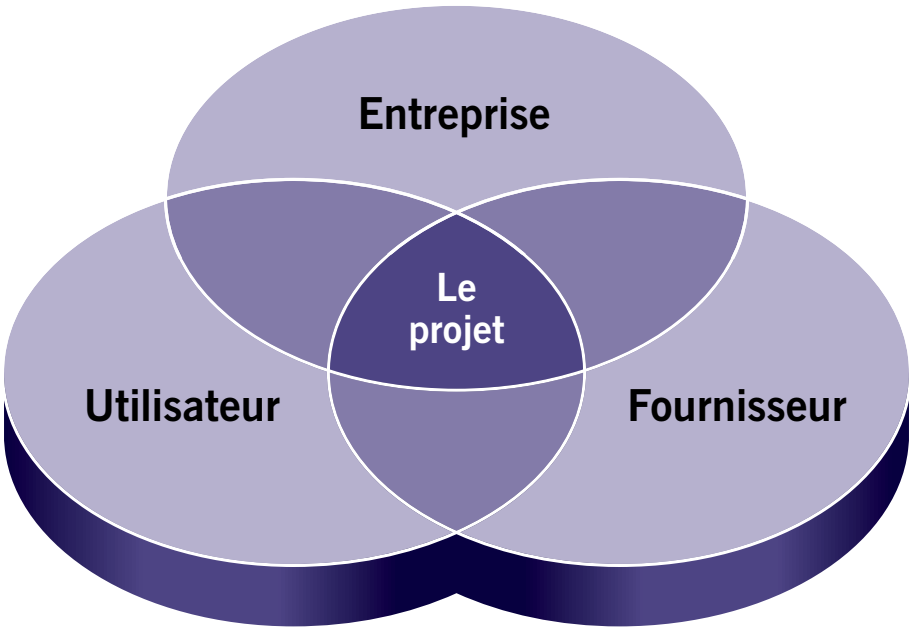


Figure 7.1 Les trois intérêts principaux du projet

- **Entreprise** Les produits du projet doivent répondre à un besoin de l'entreprise qui justifie l'investissement dans le projet. Le projet doit également représenter un investissement de valeur. Par conséquent, le point de vue de l'entreprise doit être représenté pour garantir que ces deux **pré-requis** sont réunies avant de s'engager dans un projet et qu'elles subsistent tout au long de celui-ci.

  PRINCE2 définit le rôle d'exécutif, qui consiste à représenter les intérêts de l'entreprise dans le projet.
- **Utilisateur** PRINCE2 fait la distinction entre les intérêts de l'entreprise et les exigences de ceux qui utiliseront les produits du projet. Le point de vue utilisateur représente les individus ou groupes pour qui tout ou partie des points ci-dessous s'appliqueront :
  - Ils utiliseront les produits du projet pour réaliser les bénéfices ;
  - Ils exploiteront, maintiendront ou assureront le support des livrables du projet ;
  - Ils seront affectés par les livrables du projet.

  La présence de l'utilisateur est nécessaire pour spécifier les produits attendus et pour s'assurer que le projet va bien les livrer par le biais du fournisseur.

  PRINCE2 définit un rôle d'utilisateur principal, qui consiste à faire valoir les intérêts de l'utilisateur dans le projet.
- **Fournisseur** La création des livrables du projet nécessitera des ressources possédant des compétences particulières. Le point de vue fournisseur doit représenter ceux qui fournissent les compétences nécessaires et réalisent le produit du projet.

  Le fournisseur doit comprendre toutes les normes pertinentes auxquelles le livrable (produit) doit se conformer. En outre, il se peut que le projet fasse appel à une équipe fournisseur maison ainsi qu'à une équipe externe pour réaliser le produit de projet.

  PRINCE2 définit un rôle de fournisseur principal, qui consiste à faire valoir les intérêts du fournisseur dans le projet.

Dans PRINCE2, les intérêts de l'entreprise, de l'utilisateur et du fournisseur sont rassemblés au sein du comité de pilotage de projet, à qui la réussite du projet est imputable (voir section 7.2.1.1).

Une bonne équipe de management de projet doit :

- inclure des personnes représentant les parties prenantes de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs ;
- assurer une gouvernance appropriée en définissant les responsabilités pour diriger, manager et livrer le projet et en définissant clairement les redevabilités à chaque niveau ;
- passer en revue les rôles du projet pour s'assurer qu'ils restent efficaces ;
- mettre en place une approche efficace pour gérer les flux de communication entre les parties prenantes.

Il se peut que le niveau de management requis pour prendre les décisions et les engagements soit trop occupé pour s'impliquer dans le projet au quotidien. Cependant, pour réussir, les projets ont besoin d'être gérés au quotidien. PRINCE2 distingue la direction et le management du projet du travail nécessaire pour livrer les produits du projet et porte son attention sur le premier aspect, en utilisant le principe de management par exception.

La structure de management de projet comprend quatre niveaux : trois représentent l'équipe de management de projet et le quatrième se situe en dehors du projet. La Figure 7.2 présente ces quatre niveaux de management.

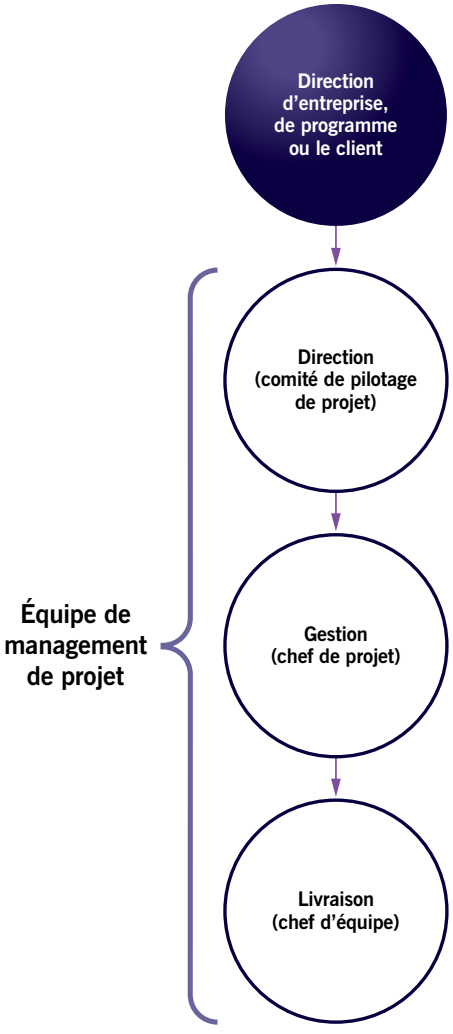

Direction d'entreprise, de programme ou le client
Direction (comité de pilotage de projet)
Gestion (chef de projet)
Livraison (chef d'équipe)
Équipe de management de projet

Figure 7.2 Les quatre niveaux de management au sein de la structure de management de projet

Les quatre niveaux de management sont :

- La **direction d'entreprise, de programme ou le client.** Ce niveau se situe au-dessus de l'équipe de management de projet, mais commandite le projet. Ceci implique notamment d'identifier l'exécutif et de définir les tolérances de niveau projet à respecter par le comité de pilotage de projet. Ces informations doivent, si possible, être consignées dans le mandat du projet ;
- La **direction** Le comité de pilotage de projet est responsable de la direction et du management global du projet dans les contraintes établies par la direction de l'entreprise, de programme ou le client. Le comité de pilotage de projet est imputable pour la réussite du projet (voir section 7.2). Dans le cadre de la direction du projet, le comité de pilotage de projet :
  - approuvera l'ensemble des ressources et des plans majeurs ;
  - autorisera toute déviation qui dépasse ou qui va dépasser les tolérances de séquence ;
  - approuvera l'achèvement de chaque séquence de management et autorisera le début de la séquence de management suivante ;
  - communiquera avec les autres parties prenantes.
- Le **management** Le chef de projet est responsable du management du projet au quotidien dans les contraintes établies par le comité de pilotage de projet. La responsabilité principale du chef de projet est de s'assurer que le projet développe les produits requis en respectant les objectifs de performance en matière de durée, de coûts, de qualité, de périmètre, de risques et de bénéfices (voir section C.5) ;
- La **livraison** Alors que le chef de projet est responsable du management du projet au quotidien, les membres de l'équipe sont responsables de la livraison du produit de projet et de ses composants selon des critères qualité appropriés et dans les délais et budgets spécifiés. En fonction de la taille et de la complexité du projet, il est possible de déléguer à un chef d'équipe, imputable vis-à-vis du chef de projet, l'autorité et la responsabilité de planifier la création de certains produits et du management d'une équipe de spécialistes pour développer ces produits (voir section C.6).

Il y aura un ensemble plus vaste de parties prenantes susceptibles d'affecter, ou d'être affectées par, le projet. Les parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'entreprise, au programme or au client, et peuvent :

- soutenir le projet ou s'y opposer ;
- gagner ou perdre suite au projet ;
- considérer le projet comme une menace ou une amélioration pour leur poste ;
- devenir des partisans ou des opposants actifs du projet et de sa progression.

Il est important d'analyser la personnalité de ces parties prenantes et d'interagir avec elles de manière appropriée. L'implication effective de ces parties prenantes est la clé de la réussite d'un projet (voir section 7.3.9).

Exemple d'identification de partie prenante

L'analyse de la partie prenante a identifié les parties prenantes suivantes pour un projet visant à relocaliser une usine chimique :

- plusieurs syndicats ;
- un groupe de pression écologiste ;
- un organe de réglementation de l'industrie ;
- plusieurs fonctions de la direction d'entreprise, de programme ou du client (par ex. audit interne, finance, juridique)
- l'entrepreneur externe ;
- certains membres du public concernés par le projet.

Notez que certaines de ces parties étaient externes à l'équipe de management de projet, mais internes à l'entreprise, au programme or au client.

7.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème organisation

Pour suivre PRINCE2, un projet doit, au minimum :

- définir la structure et les rôles de son organisation. Cela doit au moins permettre de s'assurer que toutes les responsabilités au niveau des descriptions de rôle de PRINCE2 sont remplies (principe de rôles et responsabilités définis de PRINCE2) ;
- documenter les règles quant à la délégation des responsabilités liées à l'**autorité de changement**, si nécessaire ;
- définir son approche en matière de communication avec les parties prenantes et d'implication de ces dernières.

PRINCE2 exige que deux produits soient créés et maintenus pour le thème organisation :

- **Documentation d'initialisation de projet (DIP)** Dans le contexte du thème organisation, elle constitue une source de référence unique par rapport à la manière dont le projet doit être géré. La DIP définit la structure et les rôles de l'équipe de management de projet.
- **Approche de gestion de la communication** Elle décrit les moyens et la fréquence des communications avec les parties prenantes du projet, tant internes qu'externes.

Ces deux produits doivent être créés lors du processus initialiser le projet.

L'Annexe A (sections A.5 et A.20) fournit les descriptions de produit et du contenu suggéré pour ces produits.

7.2.1 Rôles prévus par PRINCE2 pour l'équipe de management de projet

PRINCE2 prévoit que certains rôles du projet soient assumés pour chaque projet. Comme indiqué ci-dessous, les rôles peuvent être combinés dans certaines limites.

La Figure 7.3 montre les rôles mandatés dans une structure d'équipe de projet illustrative. Même si les rôles du projet sont mandatés, la structure ne l'est pas et est donc uniquement fournie à titre d'exemple.

L'annexe C fournit de plus amples informations sur ces rôles et leurs responsabilités associées. Dans le cas d'un projet spécifique, il convient de personnaliser et d'enrichir ces descriptions de rôle de manière à inclure des informations qui spécifient les responsabilités, les objectifs, les limites d'autorité, les relations, les compétences, les connaissances et les expériences requises. PRINCE2 utilise le terme « équipe de projet » pour désigner l'équipe de management de projet et toute autre personne qui travaille sur le projet.

7.2.1.1 Comité de pilotage de projet

Tous les projets PRINCE2 doivent disposer d'un comité de pilotage de projet. Le comité de pilotage de projet possède l'autorité et la responsabilité du projet dans les limites des instructions (initialement contenues dans le mandat du projet) définies par la direction de l'entreprise, de programme ou le client.

Les rôles et responsabilités du comité de pilotage de projet sont décrits dans l'Annexe C, section C.1. Exemples :

- Etre imputable pour la réussite ou de l'échec du projet vis-à-vis des intérêts de l'entreprise, de l'utilisateur et du fournisseur ;
- Fournir des directives unifiées pour le projet ;
- Déléguer en utilisant la structure organisationnelle et les contrôles PRINCE2 prévus à cet effet ;
- Faciliter l'intégration de l'équipe de management de projet avec les unités fonctionnelles des organisations participantes de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
- Fournir les ressources et autoriser les fonds nécessaires à la réussite du projet ;
- Mécanisme efficace de prise de décision ;
- Apporter un soutien visible et continu au chef de projet ;
- Assurer une communication efficace au sein de l'équipe de projet et aussi avec les parties prenantes extérieures.

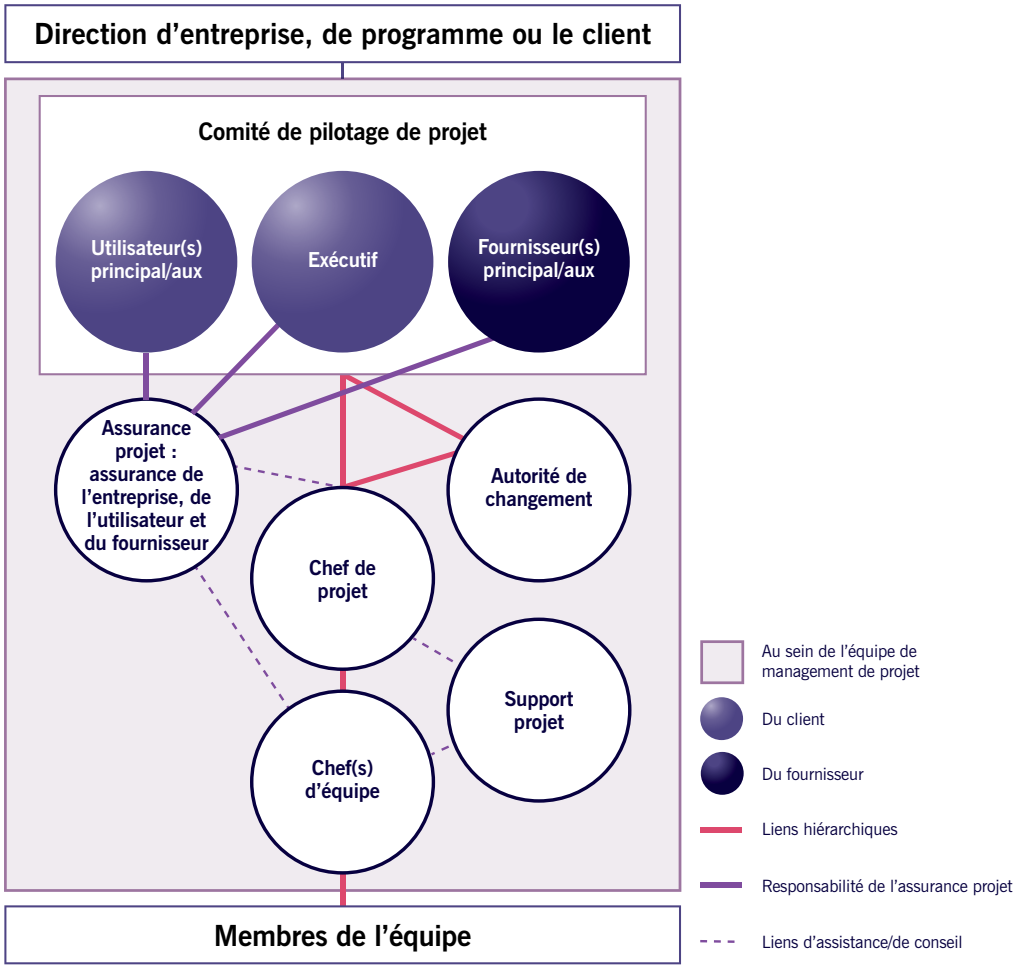


Figure 7.3 Rôles de l'équipe de management de projet PRINCE2

PRINCE2 exige du comité de pilotage de projet qu'il représente toujours les intérêts de l'entreprise, de l'utilisateur et du fournisseur. Ce rôle est généralement assumé par l'exécutif, l'utilisateur principal et le fournisseur principal, même si PRINCE2 n'exige pas trois personnes pour chaque comité de pilotage de projet. Les rôles peuvent être combinés dans le cas de projets plus petits et plus simples.

7.2.1.2 Exécutif

Bien que le comité de pilotage de projet soit collectivement responsable du projet, c'est l'exécutif (avec le soutien du ou des utilisateurs principaux et du ou des fournisseurs principaux) qui, en fin de compte, est imputable pour la réussite du projet et prend les décisions clés. Le comité de pilotage de projet n'est pas une démocratie à suffrage universel.

Le rôle de l'exécutif est de s'assurer que le projet reste, pendant tout son cycle de vie, focalisé sur la réalisation de ses objectifs et sur la livraison d'un produit qui permettra d'atteindre les bénéfices prévus. L'exécutif doit s'assurer que le projet est un investissement de valeur et suit une approche économe tout en gérant équitablement les demandes de l'entreprise, de l'utilisateur et du fournisseur.

L'exécutif est nommé par la direction de l'entreprise, de programme ou le client pendant le processus de pré-projet élaborer le projet. Le rôle de l'exécutif est attribué à une personne unique de façon à ce qu'il n'y ait qu'un seul rôle imputable pour le projet. L'exécutif sera responsable de la composition et de la nomination du reste de l'équipe de management de projet, et notamment des autres membres du comité de pilotage de projet. Si le projet fait partie d'un programme, alors la direction de l'entreprise, de programme ou le client peut nommer certains ou tous les membres du comité de pilotage de projet.

L'exécutif obtient un financement pour le projet et est responsable du cas d'affaire et de la justification continue pour l'entreprise du projet.

7.2.1.3 Utilisateur principal

L'utilisateur principal a pour responsabilité de spécifier les besoins de ceux qui utiliseront le produit de projet (y compris les opérations et les services de maintenance), d'assurer la communication entre les utilisateurs et l'équipe de management de projet, et de veiller à ce que la solution satisfasse à ces besoins en respectant les contraintes du cas d'affaire en termes de qualité, de fonctionnalité et de facilité d'emploi.

Ce rôle représente les intérêts de tous ceux qui utiliseront le produit de projet, de tous ceux pour qui le produit atteindra un objectif ou de tous ceux qui utiliseront le produit pour réaliser des bénéfices. L'utilisateur principal engage des ressources utilisateur et surveille les produits par rapport aux exigences. Pour rester efficace, il est toutefois préférable de restreindre le nombre de personnes impliquées.

Le ou les utilisateurs principaux spécifient les bénéfices et doivent rendre compte en démontrant à la direction de l'entreprise, de programme ou au client que les bénéfices prévus, qui ont formé la base de l'approbation du projet, sont effectivement réalisés. Leur engagement dépassera probablement la fin du cycle de vie du projet.

Au besoin, plusieurs personnes peuvent être requises pour représenter les utilisateurs.

7.2.1.4 Fournisseur principal

Le fournisseur principal représente les intérêts de ceux qui conçoivent, développent, facilitent, approvisionnent et mettent en œuvre le produit de projet.

Ce rôle est imputable pour la qualité des produits livrés par le ou les fournisseurs et pour l'intégrité technique du projet. Ce rôle couvre notamment la mise à disposition des ressources fournisseur pour le projet et l'assurance que les propositions de conception et de développement des produits sont faisables et réalistes.

Dans la plupart des cas, le fournisseur principal représente également les intérêts de ceux qui fourniront des services de maintenance des produits spécialistes du projet après sa clôture (par ex. la maintenance et le support technique). Il peut cependant y avoir des exceptions (par ex. lorsque les services de maintenance sont assurés par l'organisation du client, comme un service informatique interne, ou confiées à un autre fournisseur). Dans ce cas les intérêts des opérations et de la maintenance seront probablement représentés par un utilisateur principal. En fait, la distinction n'est pas vraiment essentielle. Ce qui importe, c'est que les intérêts des opérations, de la maintenance et du support soient représentés de manière appropriée dès le début.

Au besoin, plusieurs personnes peuvent être requises pour représenter les fournisseurs.

7.2.1.5 Assurance projet

Le comité de pilotage de projet est responsable, via son rôle de l'assurance projet, de la surveillance de tous les aspects de la performance et des produits du projet indépendamment du chef de projet.

Les membres du comité de pilotage de projet sont responsables de tous les aspects du rôle d'assurance projet correspondant à leurs centres de préoccupation respectifs (entreprise, utilisateur ou fournisseur). S'ils disposent de suffisamment de temps et du niveau de compétence et de connaissance approprié, ils peuvent mener leurs propres tâches d'assurance projet. Sinon, ils peuvent les déléguer en nommant d'autres personnes.

Le comité de pilotage de projet peut également utiliser d'autres membres remplissant des rôles spécifiques d'assurance projet dans l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client, et peuvent par exemple nommer le responsable qualité de l'entreprise pour surveiller les aspects du projet concernant la qualité. Les membres du comité de pilotage de projet sont imputables pour les actions d'assurance projet correspondant à leurs centres d'intérêts respectifs, même s'ils les délèguent à d'autres personnes.

Cependant, l'assurance projet ne se résume pas à un contrôle indépendant. En effet, le personnel participant à l'assurance projet doit également soutenir le chef de projet en lui apportant son aide et en lui donnant des conseils sur des points tels que l'application des normes de l'entreprise ou le personnel adéquat à impliquer dans les différents aspects du projet, par exemple les **inspection**s ou les revues **de la qualité**.

Lorsque les tâches d'assurance projet sont partagées entre les membres du comité de pilotage de projet et d'autres personnes, il est important de clarifier les responsabilités de chaque personne. Toute personne investie d'un rôle d'assurance projet rend compte au membre du comité de pilotage de projet supervisant le centre d'intérêt concerné et doit être indépendante du chef de projet. Le comité de pilotage de projet ne doit pas attribuer de rôles d'assurance projet au chef de projet ou au support projet.

Dans la mesure où l'assurance projet doit surveiller tous les aspects de la performance et des produits du projet indépendamment du chef de projet, elle a un rôle à jouer dans tous les processus PRINCE2.

7.2.1.6 Autorité de changement

Lors de l'initialisation du projet, il convient d'établir qui a le droit d'autoriser les requêtes de changement ou les **hors-spécification**s. Il appartient au comité de pilotage de projet de donner son accord pour chaque changement potentiel avant qu'il ne soit exécuté. Dans un projet où peu de changements sont anticipés, il peut être raisonnable de confier cette autorité au comité de pilotage de projet. Toutefois, certains projets se déroulent dans des environnements dynamiques et sont susceptibles d'avoir, par exemple, de nombreuses requêtes de changement concernant le périmètre initialement convenu pour le projet. Des connaissances techniques seront peut-être également nécessaires pour évaluer les changements potentiels.

S'il ne l'a pas encore déterminé lors de l'élaboration du projet, le comité de pilotage de projet doit décider avant la fin du processus initialiser un projet s'il souhaite déléguer un certain degré d'autorité pour approuver ou refuser les requêtes de changement ou les hors-spécifications. Ces autorités déléguées doivent être documentées dans les descriptions des rôles correspondantes. Pour les projets qui se déroulent dans le cadre d'un programme, le management du programme doit définir le niveau d'autorité accordé au comité de pilotage de projet pour qu'il soit en mesure d'approuver les changements.

Le chef de projet et/ou les personnes assurant des responsabilités déléguées d'assurance projet peuvent faire office d'autorité de changement. Le Chapitre 11 contient de plus amples informations sur le changement.

7.2.1.7 Chef de projet

Le chef de projet représente le point de convergence pour le management d'un projet au quotidien. Cette personne détient l'autorité de gérer le projet pour le compte du comité de pilotage de projet, et ce dans les limites établies par le comité de pilotage de projet. Le rôle du chef de projet ne doit pas être partagé.

Le chef de projet vient généralement de l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client. Cependant, dans certains projets, il peut venir du fournisseur. La section 7.3.4 contient de plus amples informations sur les rôles dans le contexte des relations client/fournisseur.

Le chef de projet est responsable du travail au sein de tous les processus PRINCE2 à l'exception du processus diriger le projet, et de la nomination de l'exécutif et du chef de projet dans le processus de pré-projet élaborer le projet. Le chef de projet délègue également la responsabilité du processus gérer la livraison des produits au(x) chef(s) d'équipe.

Le chef de projet gère les chefs d'équipe et le support projet. Il est responsable des relations avec l'assurance projet et le comité de pilotage de projet. Dans les projets où le rôle de chef d'équipe ne correspond pas à une personne dédiée, le chef de projet sera responsable de la gestion du travail directement avec les membres d'équipe concernés. Dans les projets sans rôle de support projet distinct, les tâches de support incombent également au chef de projet, bien qu'elles puissent être partagées avec les membres de l'équipe.

En tant que point de convergence unique pour le management d'un projet au quotidien, le rôle du chef de projet présente de nombreuses facettes différentes, comme le montre la Figure 7.4.

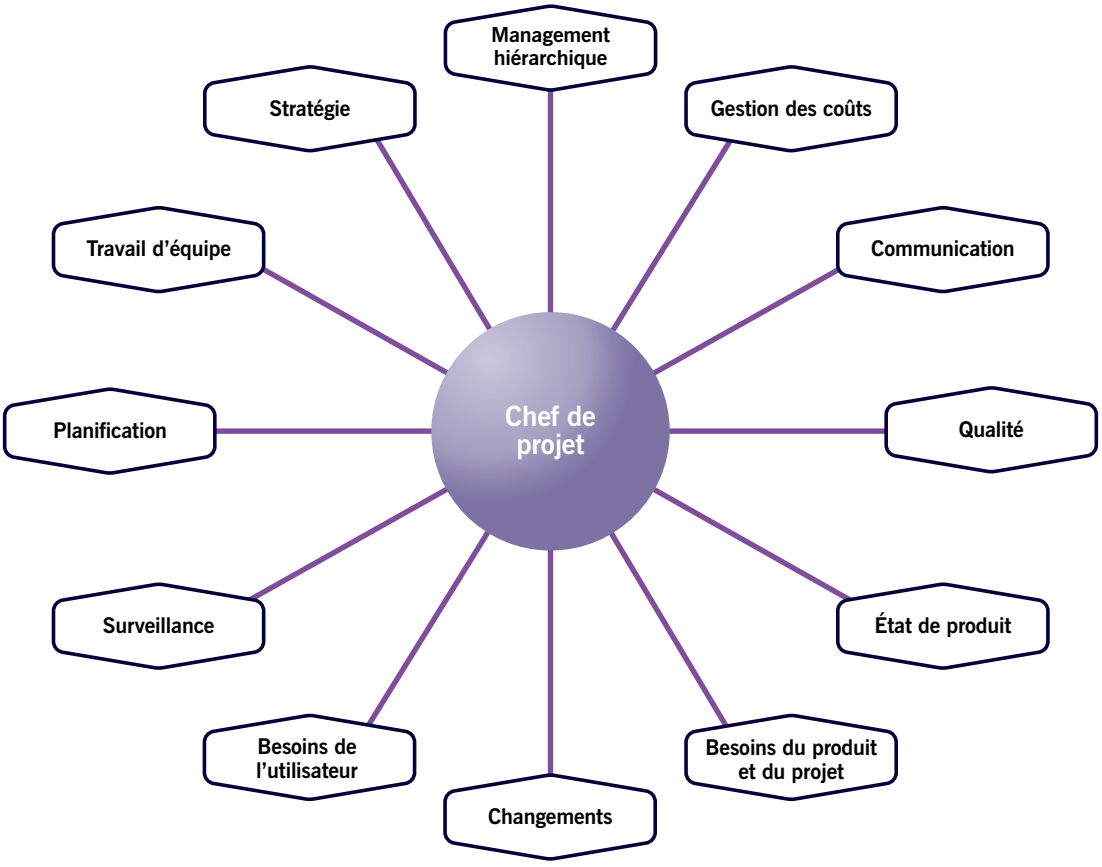


Figure 7.4 Les nombreuses facettes du rôle de chef de projet

7.2.1.8 Chef d'équipe

La principale responsabilité du chef d'équipe est de garantir la production des produits attribués par le chef de projet. Le chef d'équipe rend compte au chef de projet et suit ses directives.

Le rôle de chef d'équipe peut être attribué au chef de projet ou à une autre personne. Il y a de nombreuses raisons expliquant pourquoi le chef de projet peut décider de nommer d'autres personnes au rôle de chef d'équipe au lieu de l'assurer lui-même. Parmi ces raisons, on peut citer la taille du projet, les compétences spécialistes particulières ou les connaissances requises pour certains produits, l'emplacement géographique de certains membres de l'équipe et les préférences du comité de pilotage de projet. Le chef de projet doit discuter du besoin de nommer des personnes séparées aux postes de chefs d'équipe avec le comité de pilotage de projet et, au besoin, doit planifier le rôle au début du projet pendant le processus élaborer le projet ou pour chaque séquence de management dans le processus gérer une limite de séquence qui précède.

Le chef de projet utilise des lots de travaux pour attribuer le travail aux chefs d'équipe ou aux membres des équipes. Ils peuvent être utilisés de façon formelle ou informelle, en fonction des besoins du projet. La définition des produits livrables au niveau approprié aidera les nouveaux chefs d'équipe à travailler efficacement, car ce qui doit être produit sera clairement défini. De plus, avec la définition de la fréquence et de la méthode de production des rapports, le retour d'information du chef d'équipe peut être clairement contrôlé.

Si le chef d'équipe vient de l'organisation fournisseur, il devra peut-être rendre compte à un fournisseur principal. Il est essentiel que de tels liens soient compris afin d'éviter les conflits d'intérêt et la mise en péril de l'autorité du chef de projet.

La structure de l'équipe de management de projet ne reflète pas nécessairement les dépendances hiérarchiques ou le niveau hiérarchique, mais représente les rôles dans le projet. Par exemple, un chef d'équipe peut être plus haut placé que le chef de projet dans l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client ou peut être un représentant supérieur d'un fournisseur externe. Néanmoins, dans le contexte du projet, le chef d'équipe rend compte au chef de projet et suit ses directives.

7.2.1.9 Support projet

Le support projet relève de la responsabilité du chef de projet. Si nécessaire, le chef de projet peut déléguer une partie de ce travail à un rôle de support projet : ceci peut comprendre des services administratifs ou des conseils et une assistance sur l'utilisation des outils de management de projet. Le support projet peut également couvrir des fonctions spécialistes pour un projet comme la planification ou la gestion des risques. À moins qu'il ne soit assuré par une fonction de la direction d'entreprise, de programme ou du client, le support projet doit généralement administrer le contrôle des changements.

Le rôle du support projet est de toute façon requis, mais la désignation d'une personne ou d'un groupe dédié pour mener à bien les tâches requises est optionnelle. Par défaut, le support projet demeure la responsabilité du chef de projet s'il n'est pas attribué à quelqu'un d'autre.

Message clé

Les rôles de support projet et d'assurance projet doivent rester séparés en vue de maintenir l'indépendance de l'assurance projet.

Certaines directions d'organisation de l'entreprise, de programme ou du client peuvent avoir un **bureau de projet** (bureau temporaire établi pour soutenir la livraison d'un projet spécifique) ou une structure similaire, qui peut remplir tout ou partie du rôle de support projet. Pour plus d'informations sur l'utilisation d'un bureau de projet, consultez la publication *Portfolio, Programme and Project Offices* (Cabinet Office, 2013).

7.2.1.10 Combinaison de rôles

PRINCE2 permet de combiner les rôles ci-dessus avec les contraintes suivantes :

- Il est impossible de combiner les rôles d'exécutif et de chef de projet ;
- Il ne peut pas y avoir plusieurs exécutifs ou chefs de projet ;
- Il n'est pas permis de déléguer l'imputabilité de l'exécutif en matière de réussite du projet ;
- Le comité de pilotage de projet ne doit pas attribuer de rôles d'assurance projet au chef de projet, au chef d'équipe ou au support projet.

Quand des rôles sont combinés, le comité de pilotage de projet doit tenir compte des conflits d'intérêts, de l'aptitude d'une personne à assumer les responsabilités combinées et du risque éventuel de goulots d'étranglement créés en conséquence. De même, il n'est pas recommandé d'associer les rôles d'utilisateur principal et de fournisseur principal, au risque de donner lieu à des conflits d'intérêt.

PRINCE2 fournit en Annexe C les grandes lignes des descriptions des rôles, qui doivent être adaptées aux besoins du projet spécifique et de chaque nomination. En outre, chaque chapitre relatif aux thèmes énonce les responsabilités propres à chaque thème.

7.2.2 L'approche de gestion de la communication

L'approche de gestion de la communication contient une description des moyens et de la fréquence des communications aux parties internes et externes au projet. Cette approche permet l'engagement des parties prenantes par la mise en place d'un flux bidirectionnel et contrôlé d'informations. Quand le projet fait partie d'un programme, l'approche de gestion de la communication doit s'aligner sur l'approche du programme en ce qui concerne la communication et l'engagement de la partie prenante.

Le chef de projet est responsable de la documentation de l'approche de gestion de la communication pendant le processus initialiser le projet. Il est également important de vérifier et éventuellement d'actualiser approche de gestion de la communication à chaque limite de séquence de management de manière à s'assurer qu'elle couvre encore toutes les parties prenantes clés. Lors de la planification de la séquence de management finale du projet, il est également important de vérifier l'approche de gestion de la communication pour s'assurer qu'elle comprend toutes les parties qui doivent être informées que le projet va être clos.

Pendant un projet, la direction de l'entreprise, de programme ou le client conservent le contrôle en recevant les informations du projet selon les dispositions de l'approche de gestion de la communication et en prenant des décisions concernant les exceptions de niveau projet remontées par le comité de pilotage de projet.

7.2.3 Responsabilités en matière d'organisation dans PRINCE2

Les responsabilités dédiées à l'organisation dans PRINCE2 sont énoncée dans le Tableau 7.1. Si des rôles sont combinés, alors toutes les responsabilités dans ce tableau doivent encore être prises.

Tableau 7.1 Responsabilités liées au thème organisation

Rôle[a]	Responsabilités
Direction de l'entreprise, de programme ou le client	Nomme l'exécutif et (éventuellement) le chef de projet. Fournit des informations au projet conformément à l'approche de gestion de la communication.
Exécutif	Nomme le chef de projet (si la nomination n'a pas été faite par la direction de l'entreprise, de programme ou le client). Confirme les nominations au sein de l'équipe de management de projet et la structure de cette dernière. Approuve l'approche de gestion de la communication.
Utilisateur principal	Fournit les ressources utilisateur. Définit et vérifie les exigences et les attentes des utilisateurs.
Fournisseur principal	Fournit les ressources fournisseur. Conseille sur les aspects techniques des produits proposés.
Chef de projet	Prépare et actualise l'approche de gestion de la communication. Compose, vérifie et actualise la structure de l'équipe de management de projet. Planifie et concrétise l'implication des parties prenantes. Prépare les descriptions des rôles.
Chef d'équipe	Dirige les membres de l'équipe de projet. Conseille sur l'implication des membres de l'équipe de projet et des parties prenantes pour leur partie du projet.
L'assurance projet	Conseille sur le choix des membres de l'équipe de management de projet. Conseille sur l'engagement des parties prenantes. S'assure que l'approche de gestion de la communication est appropriée et que les activités de communication prévues ont effectivement lieu.
Support projet	Assure le support administratif pour l'équipe de projet.

a Notez que l'autorité de changement est un rôle facultatif et qu'il n'a pas été inclus dans ce tableau.

7.3 Conseils pour une organisation de projet efficace

7.3.1 Considérations générales

Veiller à ce que la structure organisationnelle de l'équipe de projet soit adaptée à la taille, à l'échelle et à la complexité du projet.

Le thème organisation de PRINCE2 est le plus affecté par la taille, l'échelle et la complexité du projet. Les bonnes personnes avec le bon niveau d'expérience doivent être à la bonne place, en nombre suffisant et au bon moment.

Les rôles et les responsabilités doivent être soigneusement examinés pour tous les projets. Les grandes lignes des descriptions des rôles standards doivent être adaptées pour correspondre aux aptitudes et à l'autorité réelles de chaque personne dans le contexte du rôle qu'elle devra assumer sur le projet.

En ce qui concerne les projets plus petits et plus simples, la première priorité consiste souvent à savoir comment s'assurer que toutes les responsabilités de PRINCE2 sont assumées par un groupe de personnes relativement limité. Voici certains points à prendre en compte :

- Redimensionner l'équipe de management de projet concerne essentiellement la consolidation des rôles et des fonctions ; Les rôles peuvent être combinés, mais ne doivent pas être éliminés ;
- Comme les rôles d'exécutif et d'utilisateur principal proviennent tous deux de l'environnement du client, ils peuvent souvent être combinés ;
- Étant donné que le chef de projet est probablement bien plus proche du comité de pilotage de projet que sur les projets plus importants et plus complexes, les membres du comité de pilotage de projet sont souvent mieux placés pour exécuter leur propre assurance projet au lieu de nommer quelqu'un d'autre ;
- Pour les petites équipes, il n'est pas forcément nécessaire de nommer des chefs d'équipe. Le chef de projet d'un projet simple peut assumer ces responsabilités ;

En règle générale, dans le cas de projets plus importants et plus complexes, les responsabilités seront réparties entre un plus large groupe de personnes, tandis que certains rôles et responsabilités seront partagés. Par exemple, il peut y avoir plusieurs utilisateurs principaux. Dans de tels cas, l'essentiel est de s'assurer que les responsabilités individuelles, les limites de délégation et d'autorité, ainsi que la gouvernance sont tout à fait claires.

7.3.2 Organisation de projet dans un environnement organisationnel

Qu'un projet fasse partie ou non d'un programme ou d'un portefeuille, il existera toujours à la fois dans un environnement organisationnel et dans un contexte plus vaste. Les structures organisationnelles d'entreprise peuvent aller de structures fonctionnelles « traditionnelles » jusqu'à des organisations d'entreprise orientées projet. Dans le cas de la structure fonctionnelle « traditionnelle », le personnel est organisé par type de travail (par exemple, marketing, finance, ventes, etc.) avec des liens hiérarchiques clairs. Par contre, la norme dans les organisations d'entreprise orientées projet consiste à travailler avec des équipes de projet.

Le niveau de recoupement entre les intérêts de l'entreprise, des utilisateurs et des parties prenantes dépendra du type d'organisation de l'entreprise, de programme ou du client, et du projet. Par exemple, les intérêts auront plus de chance de se recouper entre l'entreprise et un fournisseur interne qu'avec un fournisseur externe.

7.3.3 Projets contenu dans un programme

Un projet peut se dérouler en tant qu'entité indépendante ou peut faire partie d'un programme de projets liés (voir section 2.5.2). Un projet faisant partie d'un programme peut être affecté par la structure du programme et ses différentes exigences de reporting.

Les structures et les rôles de l'équipe de management de programme et de projet doivent être intégrées de sorte que :

- les lignes de responsabilité soient claires de haut en bas et que l'on évite les duplications ;
- les rapports et les revues soient efficaces (par ex. des projets d'un même programme qui ont des membres de comité de pilotage de projet en commun peuvent synchroniser les limites des séquences et tenir une réunion collective pour mener les évaluations de fin de séquence correspondant aux projets dans le cadre d'une revue de programme).

L'intégration des rôles peut avoir les implications suivantes :

- Le responsable de programme peut être l'exécutif pour un ou plusieurs projets ;
- Un programme peut comporter plusieurs comités de pilotage de projet, un seul organe en charge de plusieurs projets (qui remplace effectivement plusieurs comités de pilotage de projet) ou une combinaison des deux ;
- Un responsable de la conduite du changement de l'entreprise pour le programme peut assurer le rôle d'utilisateur principal (ou avoir une influence sur la nomination de l'utilisateur principal) pour un ou plusieurs projets, ou remplit le rôle d'exécutif pour un ou plusieurs projets ;
- L'autorité de la conception du programme (le cas échéant) peut assurer le rôle d'autorité de changement ou d'assurance projet pour un ou plusieurs projets. En effet, l'objectif d'une autorité de la conception à un niveau programme est d'assurer l'adéquation de l'alignement et du contrôle quand des changements sont planifiés et exécutés ;
- Un seul bureau de programme peut assumer les responsabilités de support projet pour tous les projets.

Le responsable de programme, le responsable de la conduite du changement de l'entreprise et l'autorité de conception sont définis dans *Réussir le management de programmes* (Cabinet Office, 2011) et répondent aux exigences du programme.

Quels sont les rôles du responsable de la conduite du changement de l'entreprise et de l'autorité de conception ?

Le responsable de la conduite du changement de l'entreprise est en charge de la gestion des bénéfices, de leur identification jusqu'à leur réalisation. Il lui incombe également de s'assurer que les projets permettent d'aboutir à la mise en œuvre et à l'incorporation des nouvelles aptitudes. Le responsable de la conduite du changement de l'entreprise est un rôle principal issu du domaine d'activité de l'entreprise concernée par le programme.

L'autorité de la conception fournit des conseils avisés à propos d'une fonction de niveau entreprise, d'un service, d'une norme ou d'une stratégie que le programme va affecter et dont elle peut assumer la responsabilité.

Le choix de la structure de projet et des nominations dépendra des besoins, de l'ampleur et de la complexité du programme. Il incombe au responsable de programme d'évaluer le pour et le contre de la structure d'organisation et il conviendra d'évaluer les nominations, ainsi que leurs conséquences.

L'approche de gestion de la communication du projet doit s'aligner sur la stratégie d'implication des parties prenantes, avec des communications contrôlées et programmées dans le cadre du plan de communication du programme. L'analyse des parties prenantes pour le projet peut être réalisée par le programme, ou ce dernier peut exiger que le projet en prenne l'initiative avec certains groupes de parties prenantes suffisamment impliqués.

7.3.4 Projets opérant dans un environnement commercial

Il y a de multiples façons de structurer les rôles de l'équipe de management de projet dans un contexte commercial client/fournisseur. L'objectif est de s'assurer que les deux organisations établissent et maintiennent une solide justification pour l'entreprise en ce qui concerne leur travail, et que leur gouvernance respective soit respectée. Il est important que le chef de projet ait une bonne compréhension des obligations prévues par un contrat conclu avec l'organisation du fournisseur. Dans PRINCE2, le chef de projet vient généralement de l'organisation cliente. Les membres du personnel du fournisseur peuvent remplir le rôle de chef d'équipe pour le projet, et ils peuvent même être qualifiés de « chefs de projet » dans l'organisation du fournisseur.

Pour certains projets, le chef de projet peut venir de l'organisation du fournisseur. Le client peut choisir de garder ses distances par rapport aux travaux et compter sur le fournisseur pour assurer le management du projet. Le client renforcera probablement la rigueur de l'assurance projet (et peut, en fait, choisir de nommer l'un des membres de son personnel pour assurer le rôle d'assurance projet).

Conseil

Attention à ne pas confondre les titres de fonctions et les rôles PRINCE2. Il se peut qu'une personne dont le titre de la fonction est « chef de projet » ne puisse pas assumer le rôle de chef de projet PRINCE2. Par exemple, une personne provenant de l'organisation d'un fournisseur peut avoir le titre de « chef de projet », tout en assumant le rôle de chef d'équipe pour un projet spécifique.

Cela permet de s'assurer que les titres de fonctions sont représentés par rapport aux rôles PRINCE2, et que les responsabilités pour chaque rôle sont claires et consignées dans la DIP.

Assurez-vous que chaque membre de l'équipe de projet comprenne ses responsabilités au sein du projet, peu importe le titre de sa fonction et sa description.

Il peut également y avoir un comité de pilotage de projet conjoint avec des représentants du client et tous les fournisseurs engagés par ce dernier. L'exécutif de ce comité de pilotage de projet conjoint peut venir de chez le client et les fournisseurs principaux représenteront chacun des fournisseurs.

Le fournisseur peut traiter son ou ses lots de travaux dans le projet du client comme un projet dans l'organisation du fournisseur. Ceci peut se traduire par la mise en place d'un comité de pilotage de projet séparé pour le côté fournisseur. Il convient de définir la relation entre ces comités et le comité de pilotage de projet du client.

S'il existe plusieurs fournisseurs, ils peuvent tous être représentés au comité de pilotage de projet, car celui-ci représente une opportunité de discussions sur la direction et la prise de décision auxquelles ils peuvent se joindre. Cependant, s'il y a plus de trois ou quatre fournisseurs, il sera généralement plus efficace que le gestionnaire de contrats, qui est responsable de la performance de tous les contrats conclus avec les fournisseurs, assiste aux réunions du comité de pilotage de projet en leur nom, ou il peut être approprié de nommer un prestataire principal.

Au cours de la phase d'achat, il est possible qu'un fournisseur principal provenant de l'organisation cliente (par exemple de son équipe en charge des achats) doive être nommé de façon temporaire, jusqu'à la désignation d'un fournisseur.

7.3.5 Projets utilisant une approche agile

Il peut être nécessaire d'avoir une meilleure compréhension des autres rôles du niveau livraison. En outre, ces rôles agiles doivent être représentés en fonction des rôles de la structure de l'équipe de management de projet. Le chef de projet devra comprendre :

- le fonctionnement d'une équipe de livraison qui s'organise de façon autonome, ainsi que les liens avec les rôles de chef d'équipe et d'autorité de changement ;
- les responsabilités des rôles dans l'approche agile utilisée ;
- que, dans un environnement agile, l'utilisateur est souvent représenté par une seule personne, souvent qualifiée de détenteur de produit. Cependant, dans le contexte d'un projet, il est probable qu'une vue plus large du client soit nécessaire en raison de l'interfonctionnalité des projets ;
- la manière dont les chefs d'une équipe agile assurent la liaison avec le chef de projet lorsque plusieurs équipes sont concernées.

Le recours au management par exception est essentiel pour permettre la combinaison la plus efficace de PRINCE2 et Agile. Par conséquent, l'équipe de management de projet jouit de plus de responsabilités et peut mieux s'organiser en respectant des limites clairement définies.

De plus amples détails sur la manière de combiner PRINCE2 à Agile sont disponibles dans *PRINCE2 Agile* (AXELOS, 2015).

7.3.6 Noms alternatifs attribués aux rôles de projet PRINCE2

Les rôles et les titres de fonctions peuvent varier d'une organisation à l'autre. L'intitulé d'un rôle ou d'une fonction n'est pas important, tant que toutes les responsabilités énoncées dans l'Annexe C sont assumées pour chaque projet.

Les responsabilités des rôles et des fonctions peuvent également varier. Par exemple, un chef de projet principal dans une organisation peut effectivement mener à bien des activités de gestion de portefeuille ou superviser des chefs de projet. Voici quelques exemples de terminologie alternative fréquemment utilisée :

- « sponsor » ou « directeur exécutif » au lieu d'exécutif ;
- « responsable de la conduite du changement de l'entreprise » au lieu d'utilisateur principal ;
- « PMO (programme management office, bureau de management de programme) » au lieu de support projet ;
- « manager de lot de travaux » au lieu de chef d'équipe.

Quelle est la signification de PMO ?

Il s'agit d'une abréviation fréquemment utilisée pour le bureau qu'une organisation peut mettre en place pour fournir une assistance et d'autres services liés à ses programmes et à ses projets. Elle est indistinctement appelée bureau de management de programme, bureau de management de portefeuille ou bureau de management de projet. Elle peut également être considérée comme une centre d'excellence par des organisations progressives. Pour plus d'informations, voir *Portfolio, Programme and Project Offices* (Cabinet Office, 2013).

7.3.7 Création d'un comité de pilotage de projet efficace

Un bon comité de pilotage de projet doit faire preuve des quatre qualités suivantes :

- **Autorité** Les membres du comité de pilotage de projet doivent être suffisamment haut placés dans l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client pour être en mesure de prendre des décisions stratégiques sur le projet. Comme le comité de pilotage de projet est imputable pour le projet, les personnes choisies doivent avoir assez d'autorité pour prendre ces décisions et pour engager des ressources sur le projet, comme le personnel, le financement et l'équipement. Le niveau de direction requis pour remplir les rôles dépendra de facteurs tels que le budget, le périmètre et l'importance du projet ;
- **Crédibilité** La crédibilité des membres du comité de pilotage de projet dans l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client affectera leur aptitude à diriger le projet ;
- **Aptitude à déléguer** L'un des aspects essentiels du rôle du comité de pilotage de projet est de s'assurer que le chef de projet dispose de suffisamment de latitude pour gérer le projet en maintenant l'activité du comité de pilotage de projet au bon niveau. Les membres du comité de pilotage ne doivent pas être impliqués dans les détails de gestion du projet ;
- **Disponibilité** Les membres du comité de pilotage de projet répondant à tous les critères ci-dessus n'offrent que peu d'intérêt pour le projet s'ils ne sont pas disponibles pour prendre des décisions et guider le chef de projet.

L'exécutif, assisté par le chef de projet, est responsable de convenir d'une structure d'équipe appropriée et de l'adapter à la taille, aux risques et à la complexité du projet. Le comité de pilotage de projet doit représenter toutes les parties intéressées dans l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client, et doit impliquer tous les fournisseurs (internes ou externes) qui ont été identifiés.

Dans le cas d'un projet complexe, l'adaptation de l'équipe de management de projet peut se faire en décomposant les rôles PRINCE2 en plusieurs nominations : par exemple, plusieurs utilisateurs principaux ou fournisseurs principaux peuvent être nommés. Cependant, il est de bonne pratique de limiter au maximum la taille du comité de pilotage de projet tout en veillant à représenter tous les intérêts de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs.

Il est utile d'établir une matrice des parties prenantes et du produit de projet afin de distinguer les parties prenantes du projet (qui doivent être impliquées selon l'approche de gestion de la communication) des décideurs du projet (qui doivent faire partie du comité de pilotage de projet).

La décision d'inclure ou non les fournisseurs externes dans le comité de pilotage de projet peut dépendre de la culture et de la crainte de divulguer des informations commerciales ou financières. Ne pas les impliquer dans le processus diriger le projet pourrait entraîner des délais en raison du manque de ressources du fournisseur pour traiter les changements et pour gérer les aspects spécialistes. Il appartient à l'exécutif de résoudre ce dilemme de façon pratique.

7.3.8 Création d'une équipe de projet efficace

7.3.8.1 Équilibrer le projet, l'équipe et les personnes

Les personnes sont indispensables à la réussite d'un projet. Il ne suffit pas de mettre en place les processus et les systèmes requis : si les personnes travaillant sur le projet ne travaillent pas ensemble de manière efficace, les chances de réussite du projet seront sérieusement compromises. La connaissance des différents types de personnalités et de l'influence qu'elles ont les unes sur les autres peut aider le chef de projet à organiser des équipes équilibrées qui peuvent travailler ensemble de manière efficace pendant un projet.

Différentes personnes présentent des caractéristiques différentes et sont mieux adaptées à certains types de travaux et à certains rôles de l'équipe. Il existe plusieurs manières d'évaluer ces préférences (par ex. inventaire d'équipe de Belbin).

Exemple de cohésion de l'équipe utilisant différentes personnalités

Certaines personnes sont très sociables et enthousiastes, ce qui encourage la génération de nombreuses idées différentes. D'autres sont plus analytiques et sont à l'aise dans le travail détaillé et pour vérifier qu'aucune tâche n'est oubliée. Bien qu'il ne soit généralement pas possible de changer les caractéristiques des gens, il est envisageable d'équilibrer l'équipe de façon à ce qu'elle soit composée d'un assortiment approprié de types de personnalités dans le but d'exécuter les tâches de manière efficace.

Les chefs de projet qui connaissent les tendances naturelles des membres des équipes peuvent utiliser cette information pour composer des équipes efficaces pendant le processus élaborer le projet pour l'équipe de management et pendant le processus initialiser le projet lors de l'identification des membres des équipes.

Il est important d'arriver au bon équilibre : par exemple, une équipe composée seulement de personnes débordant d'idées risque de perdre de vue le détail des tâches à réaliser. À l'inverse, une équipe composée exclusivement de personnes attachées aux détails risque de ne pas avoir de vue d'ensemble stratégique pour la solution.

7.3.8.2 Management hiérarchique/management fonctionnel

Dans un environnement fortement fonctionnel, les chefs de projet peuvent rencontrer des difficultés quand ils managent des projets interfonctionnels en raison de l'incapacité d'accepter une direction globale venant des divers groupes. En conséquence, il peut s'avérer nécessaire que le comité de pilotage de projet s'engage de plus près pour diriger, orienter et établir des priorités pour le travail et résoudre les problèmes. Quel que soit l'environnement, le chef de projet devra s'adapter à, et travailler dans, l'organisation de l'entreprise et ceci affectera le niveau de management requis pour les membres des équipes.

Exemple de responsabilités d'un chef de projet vis-à-vis du management hiérarchique/fonctionnel

Le chef de projet peut être responsable d'effectuer des évaluations de performance des membres de l'équipe dans le cadre d'un projet, ou peut fournir des données pour l'évaluation réalisée par l'entité fonctionnelle responsable du membre de l'équipe dans l'organisation de l'entreprise.

Comprendre et travailler avec l'organisation élargie de l'entreprise peut être difficile pour le chef de projet, en particulier s'il travaille à temps partiel ou sur base contractuelle. Si des contrôles de projet clairs sont mis en place au début du projet et s'ils sont convenus avec le comité de pilotage de projet, le chef de projet aura plus de chance de comprendre le niveau d'interaction et de support à prévoir pendant le projet et de recevoir une exposition appropriée aux autres domaines de l'organisation de l'entreprise.

7.3.8.3 Besoins en formation pour les équipes de projet

Les membres des équipes peuvent également avoir besoin d'une formation pour leur permettre de mener à bien les tâches qui leur ont été assignées. Ce peut être une formation sur PRINCE2, une formation spécialisée à propos de leur rôle, ou une formation sur les processus et les normes spécifiques utilisées pour le projet.

Les membres du comité de pilotage de projet peuvent également avoir besoin d'être formés pour assurer leurs rôles, et notamment sur ce qui est attendu d'eux et sur les procédures nécessaires pour assumer leurs responsabilités. Le chef de projet doit s'assurer que les besoins en formation sont évalués et inclus dans les plans appropriés.

7.3.8.4 Gérer les changements apportés à l'équipe de management de projet

Dans l'idéal, le chef de projet et les membres du comité de pilotage de projet restent sur le projet pendant tout son cycle de vie. Néanmoins, ce n'est pas toujours possible dans la pratique. Ainsi, l'équipe de management de projet et les fournisseurs peuvent changer en cours de projet. Une structure d'équipe clairement définie, ainsi que des descriptions de rôle complètes décrivant les responsabilités pour chaque rôle devraient aider à minimiser la perturbation causée par les changements dans l'équipe de management de projet.

L'utilisation de séquences de management permet également de faciliter la transition pour les changements apportés à équipe de management de projet. Les rôles du projet doivent être passés en revue pour la séquence de management suivante pendant le processus gérer une limite de séquence. L'utilisation des rapports de fin de séquence et des plans de séquence peut contribuer à s'assurer que toute procédure de remise est détaillée et bien documentée. Bien que, dans l'idéal, l'exécutif et le chef de projet devraient rester sur le projet pendant tout son cycle de vie, une limite de séquence de management permet de transmettre le rôle en cours de projet, si nécessaire.

Exemples de changements apportés à l'équipe de management de projet

Un projet peut comprendre une séquence d'approvisionnement, durant laquelle un fournisseur est sélectionné pour développer certains produits du projet. Avant de sélectionner le fournisseur, un cadre supérieur du service d'approvisionnement peut être désigné comme fournisseur principal sur le projet. Une fois le fournisseur sélectionné et quand le projet passe à l'étape de conception, un cadre supérieur représentant l'organisation du fournisseur sélectionné peut être inclus dans l'équipe en tant que fournisseur principal.

7.3.8.5 Équipes à temps partiel

Les équipes de projet sont mises en place pour toute la durée d'un projet et repassent ensuite à leur travail habituel. Le chef d'un petit projet devra donc probablement manager des membres d'équipe travaillant sur le projet à temps partiel. Par rapport aux membres d'équipe à plein temps, les membres d'équipe à temps partiel sont plus souvent absents et détournés de leur tâche, en pourcentage de leur temps de travail. Le chef de projet doit en tenir compte quand il élabore un plan, en négociant soit une disponibilité garantie soit une augmentation de la tolérance.

Si des personnes sont chargées de travailler sur trop de projets en même temps, elles risquent de faire simplement du sur-place sur chacun d'eux, ce qui consommera beaucoup d'effort sans pour autant faire progresser le projet. Une solution serait d'engager le personnel dans moins de projets en parallèle ou, dans la mesure du possible, de l'affecter à des projets à plein temps, mais pour des périodes limitées.

7.3.9 Implication des parties prenantes

L'implication des parties prenantes est le processus consistant à identifier et à communiquer de manière efficace avec les personnes ou les groupes qui ont un intérêt dans ou une influence sur le résultat du projet. Ce processus se déroule généralement au niveau programme. Tous les projets ont besoin d'un certain niveau d'implication des parties prenantes, surtout s'ils ne font pas partie d'un programme.

Les parties externes à l'équipe de management de projet peuvent avoir une forte influence sur un projet. Une communication efficace avec les principales parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client, est essentielle à la réussite du projet.

Exemple d'engagement de partie prenante

Réussir le management de programmes (Cabinet Office, 2011) identifie la procédure en six étapes de l'engagement de partie prenante ci-dessous :

- **Identifier les parties prenantes (Qui ?)** Identifier les parties prenantes individuelles impliquées dans, ou affectées par, le projet et regrouper éventuellement les parties prenantes similaires pour que les messages clés puissent être ciblés de manière efficace ;
- **Créer et analyser les profils des parties prenantes (Pourquoi et Quoi ?)** Comprendre les influences, les intérêts et les attitudes des parties prenantes vis-à-vis du projet et l'importance et le pouvoir de chaque partie prenante. Par exemple, un groupe particulier risque-t-il d'être négatif, de ne pas tenir compte du message, et nécessite-t-il donc une attention particulière ? L'influence et les intérêts des parties prenantes, qu'ils soient rationnels ou émotionnels, doivent tous être pris en compte. Ils ont le potentiel d'affecter la réussite du projet. Les perceptions peuvent être fausses, mais il faut les aborder. Si possible, il est utile de quantifier les perceptions des bénéfices pour les parties prenantes ;
- **Définir la stratégie d'implication des parties prenantes (Comment ?)** Définir comment le projet peut travailler de manière efficace avec les parties prenantes, notamment en définissant les responsabilités pour la communication et les messages clés à faire passer. Pour chaque partie intéressée, se mettre d'accord sur :
  - les informations que le projet doit fournir à la partie ;
  - les informations que la partie doit fournir au projet ;
  - la méthode, le format et la fréquence des communications ;
  - l'expéditeur et le destinataire des communications.
- **Planifier les implications (Quand ?)** Définir les méthodes et le calendrier des communications. Il est préférable de les planifier après avoir établi comment le projet travaillera avec les différentes parties prenantes. Lors de la sélection des expéditeurs des informations, il est important de choisir des communicateurs qui bénéficient du respect et de la confiance de l'audience. Leur position dans l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client et leur expertise du sujet joueront un rôle considérable sur leur crédibilité. De nombreux projets organisent une réunion d'ouverture formelle pour présenter le projet et ses objectifs à l'organisation de l'entreprise, de programme ou du client. Dans ce cas, il est important que les membres du comité de pilotage de projet assistent à cette réunion pour montrer leur soutien et leur engagement vis-à-vis du projet ;
- **Impliquer les parties prenantes (Faire)** Mener à bien les implications et les communications prévues. Les deux premières étapes dans l'implication des parties prenantes – identifier et analyser – impliquent également les parties prenantes dans une certaine mesure ;
- **Mesurer l'efficacité (Résultats)** Vérifier l'efficacité des implications. L'assurance projet peut participer à la vérification de toutes les parties prenantes clés, de leurs besoins en informations et de l'utilisation des voies de communication les plus appropriées.

8

Qualité

Ce chapitre couvre les points suivants :

- L'importance de la qualité dans une méthode orientée sur le produit
- Les exigences de qualité du client et les critères d'acceptation
- Les personnes responsables de la qualité
- La différence entre l'assurance qualité et l'assurance projet
- Exigences de PRINCE2 pour le thème qualité
- Conseils pour un management de la qualité efficace
- Technique de revue qualité recommandée

8 Qualité

8.1 Le thème qualité

Message clé

Le thème qualité a pour finalité de définir et de mettre en œuvre les moyens utilisés par le projet pour vérifier que les produits sont adaptés aux besoins.

Le but de la qualité est de garantir que le produit de projet répond aux exigences de l'entreprise et permet de réaliser les bénéfices souhaités.

Sous-estimer ou omettre les activités de management de la qualité mènerait probablement à des retards, des dépassements de budget et/ou des résultats médiocres. Le thème qualité porte sur les méthodes et les responsabilités en termes de qualité, non seulement pour la spécification, le développement et l'approbation du produit de projet, mais aussi pour le management du projet.

Les termes utilisés pour parler de qualité sont parfois interprétés différemment ou considérés comme interchangeables par différentes personnes, ce qui peut mener à des malentendus. PRINCE2 utilise donc une terminologie spécifique issue des normes ISO 9000, mais vise spécialement les activités de projet.

Définition : Qualité

Le degré selon lequel un ensemble de caractéristiques inhérentes d'un produit, d'un service, d'une personne, d'un processus, d'une organisation, d'un système ou d'une ressource satisfait aux exigences.

Définition : Management de la qualité

Ensemble d'activités coordonnées visant à diriger et à contrôler une organisation en termes de qualité.

Le principe de « focalisation produit » de PRINCE2 est au cœur de sa démarche qualité. PRINCE2 demande des activités spécifiques pour :

- accepter de manière explicite les **exigences qualité du client** et les critères d'acceptation pour le produit de projet ;
- identifier les produits du projet (à savoir, jusqu'à quel niveau le projet compte exercer un contrôle) ;
- définir le produit de projet et ses composants dans les descriptions de produit, y compris les critères qualité qui seront utilisés pour les évaluer, les méthodes qualité à appliquer pour les concevoir, les développer et les approuver, ainsi que les responsabilités qualité des personnes impliquées ;
- mettre en place et suivre les méthodes qualité utilisées tout au long du projet.

Définition : Exigences de qualité du client

Une déclaration sur la qualité attendue, spécifiée dans la description de produit du projet.

Définition : Critères d'acceptation

Une liste par ordre de priorité de critères à respecter par le produit de projet pour que le client puisse l'accepter ; par exemple, des définitions mesurables des attributs qui doivent s'appliquer à l'ensemble des produits pour qu'ils puissent être acceptables par les principales parties prenantes.

Définition : Critères qualité

Description des caractéristiques de qualité auxquelles le produit doit satisfaire et des mesures de qualité qui seront appliquées par les personnes inspectant le produit achevé.

8.1.1 Planification et contrôle de la qualité

PRINCE2 aborde de façon explicite les deux activités de planification et de **contrôle qualité**.

La planification de la qualité définit le produit de projet et ses composants, avec les critères qualité, les méthodes qualité (y compris l'effort nécessaire pour contrôler la qualité et approuver les produits) et les responsabilités qualité respectifs des personnes impliquées. La planification de la qualité a pour objectif de fournir une base solide pour :

- obtenir un accord du comité de pilotage de projet sur les exigences de qualité globales, les produits requis avec leurs critères qualité associés (y compris les normes de l'entreprise et autres à respecter), les moyens d'obtention et d'évaluation de la qualité et, en fin de compte, les critères d'acceptation selon lesquels le produit de projet sera jugé ;

- communiquer ces accords sans ambiguïté pour que toutes les parties prenantes du projet aient une perception commune de ce que le projet vise à réaliser ;
- contrôler, donc établir une référence effective pour les contrôles qualité du projet (y compris les tolérances qualité), ainsi qu'un moyen sûr d'obtenir des produits adaptés aux besoins.

Si ces aspects de la planification sont négligés, les personnes impliquées dans le projet risquent d'avoir des opinions divergentes sur :

- le périmètre de la solution ;
- ce qui constitue un résultat réussi ;
- l'approche à adopter ;
- la quantité de travail nécessaire ;
- les personnes qui doivent s'impliquer ;
- les rôles qu'elles doivent assurer.

Le contrôle qualité porte sur les techniques et les activités opérationnelles utilisées par les personnes participant au projet pour :

- s'assurer que les produits remplissent leurs critères qualité (par exemple, en réalisant des inspections qualité ou des tests) ;
- identifier des moyens d'éliminer les causes de performances insatisfaisantes (par exemple, en introduisant des améliorations de processus pour tenir compte des leçons précédentes).

Le contrôle qualité se fait en mettant en œuvre, en surveillant et en enregistrant les méthodes et responsabilités qualité définies dans l'**approche du management de la qualité** et les descriptions de produit (et ultérieurement convenues dans les lots de travaux).

La relation entre les produits, la planification de la qualité et le contrôle qualité sont résumés à la Figure 8.1.

Il est important de ne pas confondre l'**assurance qualité** avec l'assurance projet :

- L'assurance qualité est un processus planifié et systématique qui donne l'assurance que les livrables respecteront leurs critères qualité définis lorsqu'ils sont testés dans le cadre du contrôle qualité. Il est réalisé indépendamment de l'équipe en charge d'un projet. Le processus doit respecter les politiques et les **normes de l'entreprise, du programme ou du client**.
- L'assurance projet est la responsabilité du comité de pilotage de projet visant à s'assurer que le projet est correctement mené. Les membres du comité de pilotage de projet disposent chacun d'un domaine d'assurance du projet spécifique : assurance entreprise pour l'exécutif, assurance utilisateur pour le ou les utilisateurs principaux et assurance fournisseur pour le ou les fournisseurs principaux. Dès lors, l'assurance projet est indépendante du chef de projet, mais pas du projet.

8.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème qualité

Pour suivre PRINCE2, un projet doit, au minimum :

- définir son approche du management de la qualité. Cette approche doit couvrir au minimum :
  - l'approche du projet en matière de contrôle qualité ;
  - l'approche du projet en matière d'assurance projet ;
  - la manière de communiquer le management de la qualité tout au long du cycle de vie du projet ;
  - les rôles et les responsabilités en matière de management de la qualité (principe de rôles et responsabilités définis de PRINCE2).
- spécifier des critères qualité explicites pour les produits dans leurs descriptions de produit (principe la focalisation produit de PRINCE2) ;

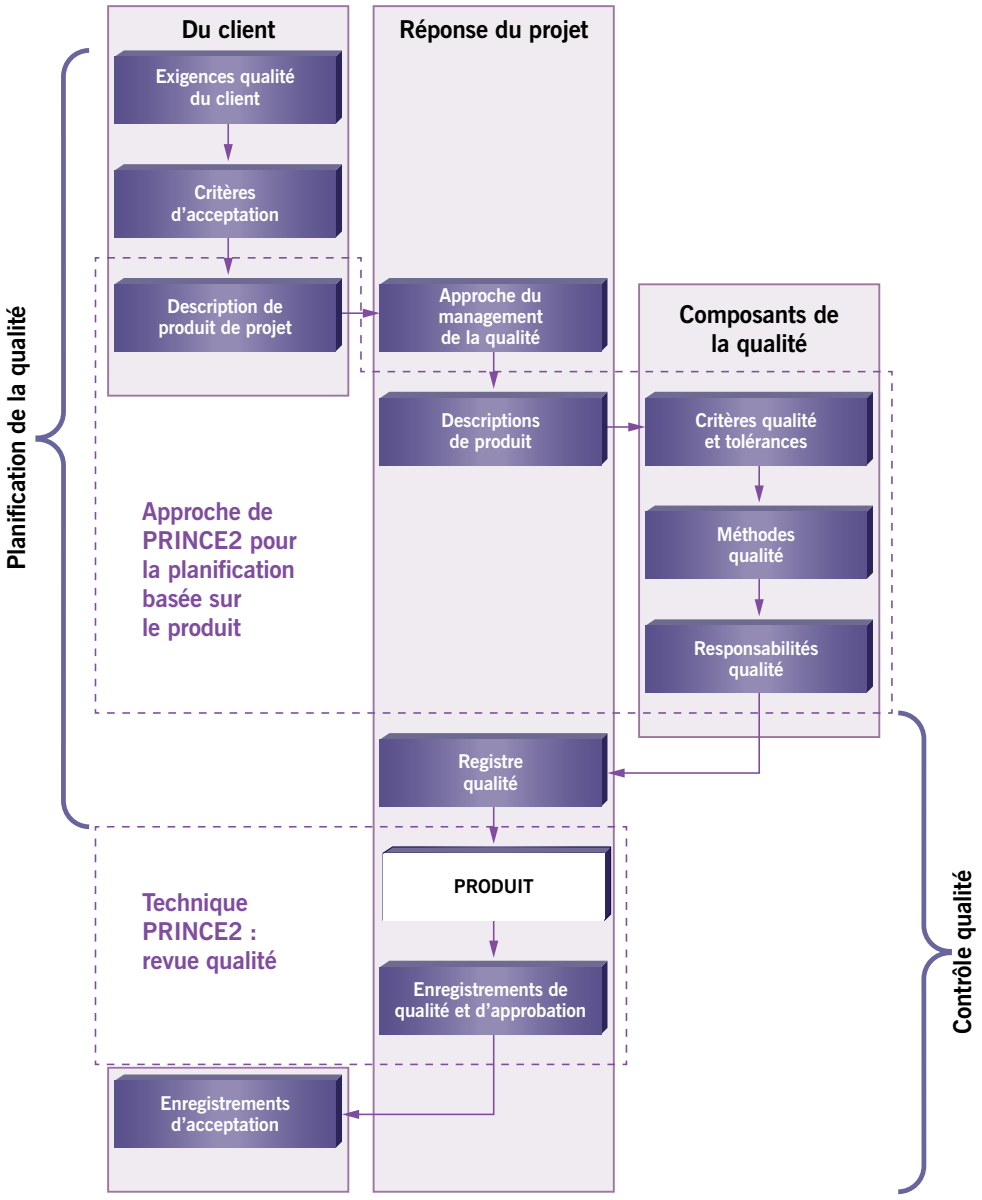


Figure 8.1 Liste de contrôle des opérations qualité

- tenir à jour des **enregistrements** afin de prouver que les activités de management de la qualité planifiées ont été menées, et résumer les activités qui sont planifiées ou qui se sont déjà déroulées dans le **registre qualité** ;
- spécifier les exigences de qualité du client et les critères d'acceptation prioritaires pour le projet dans la description de produit de projet (voir Annexe A, section A.21) ;
- tirer des leçons pour informer la planification de la qualité, la définition des attentes en matière de qualité et les critères qualité (principe des leçons tirées de l'expérience de PRINCE2).

PRINCE2 exige que deux produits soient créés et maintenus :

- **Approche du management de la qualité :** décrit les modalités de gestion de qualité durant le projet. Cela comprend les processus, procédures, techniques, normes et responsabilités spécifiques à appliquer.
- **Registre qualité :** permet de résumer l'ensemble des activités de management de la qualité qui sont planifiées/ se sont déjà déroulées et fournit des informations pour les rapports de fin de séquence et du rapport de fin de projet.

Voir Annexe A, sections A.22 et A.23, pour de plus amples détails à propos du contenu suggéré pour ces produits de management.

Message clé

PRINCE2 ne prescrit pas d'approche particulière ou détaillée du management de la qualité. Ainsi, toute approche qui répond aux exigences décrites peut être considérée comme en adéquation avec PRINCE2.

Il convient de définir l'approche du management de la qualité lors de l'initialisation d'un processus de projet, mais aussi la revoir et éventuellement la mettre à jour à la fin de chaque séquence de management. L'approche du management de la qualité définira comment et quand le registre qualité sera revu et mis à jour.

Le registre qualité est en fait un journal des événements qualité planifiés et réalisés (par exemple, les ateliers, revues, inspections, tests, essais pilotes, acceptation et audits). Il est créé pendant le processus initialiser le projet pendant la définition des produits et des mesures de contrôle qualité. Il est ensuite tenu à jour (conformément aux plans de référence actuels) pendant toute la durée du projet.

Au fur et à mesure que le projet progresse et que les enregistrements des activités qualité sont reçus, le registre qualité est actualisé pour refléter (sous forme résumée) les résultats réels des activités qualité. Le registre qualité fournit des informations essentielles pour les audits et l'assurance, en faisant le lien entre ce qui a été planifié et convenu (dans l'approche du management de la qualité et les descriptions de produit) et les activités qualité effectivement réalisées.

8.2.1 Responsabilités en matière de qualité dans PRINCE2

Les responsabilités dédiées au management de la qualité dans PRINCE2 sont énoncées dans le Tableau 8.1. Comme décrit au Chapitre 7, même si des rôles sont combinés, toutes les responsabilités dans ce tableau doivent être prises en charge.

Conseil

Un système de management de la qualité est l'ensemble complet des normes, procédures et responsabilités pour une entreprise ou une entité spécifique (site, unité opérationnelle, etc.) au sein de cette entreprise. Il fait généralement partie des responsabilités d'une personne morale, d'une équipe de management de programme ou de l'organisation d'un client.

8.3 Conseils pour un management de la qualité efficace

8.3.1 Le coût de la correction des incidences de qualité

Il est bien plus facile et économique de corriger des incidences de qualité et des défauts au début du cycle de vie du projet, plutôt qu'à la mise à l'essai du produit fini, ou pire, lors de son exploitation.

Tableau 8.1 Responsabilités liées au thème qualité

Rôle	Responsabilités
Direction d'entreprise, de programme ou le client	Donne des détails sur le **système de management de la qualité** d'entreprise, de programme ou du client. Fournit l'assurance qualité.
Exécutif	Approuve la description de produit de projet. Approuve l'approche du management de la qualité. Confirme l'acceptation du produit de projet.
Utilisateur principal	Fournit les exigences de qualité du client et les critères d'acceptation. Approuve la description de produit de projet. Approuve l'approche du management de la qualité. Approuve les descriptions de produit pour les produits utilisateur clés. Fournit les ressources pour mener à bien les activités qualité utilisateur et l'approbation du produit. Donne l'acceptation du produit de projet.
Fournisseur principal	Approuve la description de produit de projet (le cas échéant). Approuve l'approche du management de la qualité. Approuve les méthodes, les techniques et les outils qualité adoptés pour le développement du produit. Fournit les ressources pour mener à bien les activités qualité fournisseur. Approuve les descriptions de produit pour les produits spécialistes clés.
Chef de projet	Documente les exigences de qualité du client et les critères d'acceptation. Prépare la description de produit de projet (avec les utilisateurs). Prépare l'approche du management de la qualité. Prépare et tient à jour les descriptions de produit. S'assure que les chefs d'équipe mettent en œuvre les mesures de contrôle qualité convenues dans les descriptions de produit et les lots de travaux.
Chef d'équipe	Assiste le chef de projet en préparant et en tenant à jour les descriptions de produit. Développe des produits conformes aux descriptions de produit. Gère les contrôles qualité pour les produits concernés. Prépare les **enregistrements qualité**. Informe le chef de projet de l'état de la qualité du produit.
Assurance projet	Conseille le chef de projet sur l'approche du management de la qualité. Assiste le comité de pilotage de projet et le chef de projet en passant en revue les descriptions de produit. Conseille le chef de projet sur des **vérificateurs**/**approbateurs** qualité appropriés. Assure les membres du comité de pilotage de projet de la bonne mise en œuvre de l'approche du management de la qualité, c.-à-d. la conduite appropriée du management du projet et des procédures qualité.
Support projet	Assure le support administratif pour les contrôles qualité. Prépare et tient à jour le registre qualité et les enregistrements qualité. Aide les chefs d'équipe et les membres pour l'application des processus qualité du projet.

8.3.2 Alignement sur des normes externes et de l'entreprise

Le point de départ de tout projet dans une organisation consiste à définir si celle-ci possède un système de management de la qualité mandaté.

Il arrive souvent que plusieurs organisations permanentes soient impliquées dans un projet (par exemple, des entreprises différentes pour le client et le fournisseur) et chacune peut avoir son propre système de management de la qualité. Si le projet dépend d'une seule organisation commanditaire, ou s'il fait partie d'un programme ou d'un portefeuille, il est plus que probable que le système de management de la qualité sera régi par un seul système établi.

En outre, il est possible que le projet soit soumis à des normes de qualité externes (par exemple, lorsqu'il se trouve dans un environnement règlementé). Ces différents cas de figure doivent être examinés lors de l'établissement de la démarche qualité du projet.

8.3.3 Approches de qualité et de livraison

Il est important que l'approche de management de la qualité fonctionne, suive et soutienne l'approche de livraison choisie, plutôt que d'aller à son encontre. Par exemple, lorsque l'on adopte une approche agile, la fréquence élevée des contrôles de la qualité (sous la forme de revues, de démonstrations ou de tests) peut avoir un impact considérable sur la manière de planifier un projet. Cela aura une incidence sur la livraison incrémentale du produit de projet et sur la manière dont les incréments sont livrés. Cette situation est particulièrement avérée dans le domaine de l'informatique, où l'on a recours à une intégration continue et à des tests automatiques.

8.3.4 Qualité et projets dans un programme ou un portefeuille

Lorsque le projet fait partie d'un programme ou d'un portefeuille, l'approche du management de la qualité pour le programme ou le portefeuille va généralement déterminer celle du projet.

Lorsqu'un système de management de la qualité est déjà établi pour les projets, par exemple dans un programme ou un portefeuille, il suffira de documenter les approches spécifiques à ce projet.

8.3.5 Assurance qualité indépendante

L'assurance qualité consiste à vérifier de façon indépendante que l'organisation et les processus sont en place pour la planification et le contrôle qualité (ce qui ne revient pas à effectivement réaliser la planification et le contrôle, ceci étant effectué par l'équipe de management de projet). Elle donne aux parties prenantes l'assurance que les exigences qualité peuvent être remplies. Bien que PRINCE2 n'aborde pas l'assurance qualité, il est recommandé de l'inclure dans l'approche du management de la qualité du projet.

8.3.6 Exigences de qualité du client

Les exigences de qualité du client doivent être convenues au début du processus élaborer le projet. Les exigences sont identifiées dans le cadre de discussions avec le client puis détaillées afin de les inclure dans la description de produit du projet.

Pour éviter les fausses interprétations et les hypothèses erronées sur les exigences qualité du projet, les exigences qualité du client doivent couvrir :

- les principales exigences qualité pour le produit du projet ;
- toutes les normes et tous les processus à appliquer pour satisfaire les exigences qualité spécifiées, y compris dans quelle mesure le système de management de la qualité du client et/ou celui du fournisseur devront être utilisés ;
- toutes les mesures qui peuvent être utiles pour évaluer si le produit du projet répond aux exigences de qualité (par exemple, les mesures de satisfaction des clients existants).

Les exigences de qualité clés orienteront le choix de la solution et influenceront également les objectifs de performance en matière de durée, coût, périmètre, risque et bénéfices du projet.

Exemples d'exigences de qualité

Les exigences de qualité pour une pompe à eau dans un village isolé demandent qu'elle soit suffisamment robuste pour « durer toute une vie », alors qu'une pompe à huile dans une voiture de course doit être aussi légère que possible et peut juste durer le temps d'une course.

Les exigences de qualité du client sont souvent exprimées en termes généraux de façon à obtenir une perception commune des exigences de qualité globales. Elles sont ensuite utilisées pour identifier des critères d'acceptation plus détaillés, qui doivent être spécifiques et précis.

L'identification des méthodes d'acceptation est primordiale, car elles abordent la question suivante : Comment prouver la réalisation du produit de projet et la date de sa finalisation ? Est-ce acceptable par le client ? Cette considération prend tout son sens dans les accords commerciaux conclus entre le client et le fournisseur, accords qui peuvent stipuler les critères d'acceptation dans le cadre d'un accord contractuel.

Dans la mesure du possible, les exigences qualité du client doivent être prioritaires, car elles seront utilisées pour définir les tolérances de qualité du produit de projet et de ses composants.

Les exigences de qualité du client doivent être vérifiées à la fin de chaque séquence de management au cas où des facteurs externes les auraient altérées.

Même dans le cas d'un projet simple, l'utilisateur principal, le fournisseur principal et le chef de projet doivent disposer d'une compréhension commune des niveaux de qualité requis pour le produit de projet (et de ses composants). Leur niveau de définition va varier en fonction des produits eux-mêmes et doit être suffisant pour éviter toute ambiguïté.

8.3.7 Responsabilités qualité

Énoncer clairement les responsabilités de chacun quant à chaque aspect de la qualité. Cette considération est particulièrement importante dans des situations commerciales impliquant un client et un fournisseur, et dans lesquelles le contrat doit clairement stipuler les exigences de qualité, les critères d'acceptation à utiliser et la manière de réaliser le contrôle et l'assurance qualité.

Il est conseillé de définir les droits d'inspection et d'audit dont dispose le client en précisant ce qu'il est possible d'inspecter ou d'auditer, à quelle fréquence et dans quelle mesure il conviendra de le notifier à l'avance. En cas d'intégration de produits d'un fournisseur à ceux d'autres parties, il convient également de veiller à définir les obligations individuelles en matière de vérification.

8.3.8 Établir la priorité des critères d'acceptation

Les critères d'acceptation du projet forment une liste de définitions mesurables des attributs requis pour qu'un ensemble de produits soit acceptable pour les parties prenantes clés. Par exemple : facilité d'utilisation, facilité d'assistance, facilité de maintenance, aspect, fonctions principales, coûts de développement, coûts d'exploitation, capacité, disponibilité, fiabilité, sécurité, précision et performances. Quand le projet peut démontrer que tous les critères d'acceptation ont été satisfaits (selon les priorités établies), les obligations du projet sont remplies et le projet peut être clos.

Il faut admettre qu'il ne sera peut-être pas possible de respecter tous les critères d'acceptation et qu'il faudra alors établir leur niveau de priorité, comme expliqué à la section 9.4.1.

8.3.9 Évolution des critères d'acceptation

Il est important de reconnaître que lors du processus élaborer le projet, il est possible que peu de choses soient connues à propos des produits du projet . Dès lors, il arrive souvent que les critères d'acceptation soient affinés et convenus lors du processus initialiser le projet. Ainsi, chaque séquence de management va apporter davantage d'informations qui seront alors intégrées par le biais du contrôle des changements. Une fois finalisés, les critères d'acceptation sont soumis au contrôle des changements et peuvent uniquement être modifiés avec l'accord du comité de pilotage de projet.

Lorsqu'une approche agile est utilisée, il est possible de rédiger la description de produit de projet sous forme d'epic ou de **récit utilisateur**, avec des critères d'acceptation associés. Ils peuvent ainsi développés de manière répétée tandis que le projet se poursuit.

8.3.10 Mesures de la qualité de substitution

Lorsque l'on considère les critères d'acceptation, il peut être utile de sélectionner des mesures de substitution qui serviront d'indicateurs fiables et précis de la réalisation éventuelle des bénéfices.

Exemple de critères d'acceptation

Si l'exigence de qualité d'un client pour une pompe à eau est de « durer toute une vie », les critères d'acceptation doivent porter sur les mesures qui fournissent des indications ou des garanties suffisantes que la pompe est capable de durer toute une vie (cette valeur étant définie par un nombre d'années spécifique). Cela peut impliquer le respect de certaines normes de conception liées à la durabilité du produit. Une autre façon de rassurer serait que le fabricant de la pompe montre des données de substitution telles que des données de test de vie accélérée afin d'illustrer le critère « durer toute une vie ».

8.3.11 Spécification des critères qualité dans les descriptions de produit

Les critères qualité définis dans les descriptions de produit doivent être à la fois spécifiques et mesurables. Par exemple, « L'interface utilisateur est agréable » n'est ni spécifique, ni mesurable. Ainsi faut-il plutôt que les critères qualité puissent être mesurés, par exemple « 70 pour cent des utilisateurs admettent que l'interface utilisateur est conviviale ou améliorée ».

Cependant, il convient de veiller à rédiger des descriptions de produit avec suffisamment de détails, mais pas trop. En effet, les descriptions de produit contenant trop de détails peuvent entraîner une augmentation inutile du coût de la qualité pour le projet. Par ailleurs, des descriptions de produit incomplètes ou inexactes peuvent mener à des conflits lors de l'acceptation si les résultats livrés ne correspondent pas aux exigences du client.

Au besoin, la description de produit doit faire référence à des informations complémentaires, telles que les normes applicables ou les documents de conception spécialistes.

Une description de produit doit inclure les critères qualité à respecter par le produit. Ceux-ci doivent être suffisamment clairs et détaillés pour permettre aux personnes qui examinent un produit de confirmer sans ambiguïté qu'un produit répond aux exigences.

Exemple de critères qualité

Soit un projet de conception et de fabrication d'un nouvel appareil photo. L'un des critères qualité est que l'appareil et son emballage doivent peser au plus 1 kg. La **structure de décomposition du produit** identifie un produit manuel utilisateur. Il s'en suit que la taille et le poids du manuel utilisateur représentent un facteur important, à l'inverse, par exemple, du nombre de pages.

Les questions à poser comprennent : Quel est le marché ciblé pour l'appareil photo ? Ceci implique-t-il que le manuel doit être écrit en plusieurs langues ? Sera-t-il donc plus lourd ? Ou un manuel à télécharger suffira-t-il ? Ceci pourrait réduire le poids de l'emballage et permettre d'avoir un appareil plus lourd.

Les critères qualité doivent être suffisamment détaillés et clairs pour permettre aux personnes vérifiant un produit de confirmer sans ambiguïté que le produit satisfait à ses exigences.

Les tolerances qualité d'un produit peuvent être spécifiées dans les critères qualité en définissant une plage de valeurs acceptable. Par exemple :

- La durée de la présentation est-elle de 30 minutes (plus ou moins 5 minutes) ?
- La température est-elle maintenue dans la plage de 1 à 5°C ?

La section méthode qualité de la description de produit permet de spécifier les activités qualité à mettre en œuvre pendant le développement d'un produit, pour les revues et l'approbation quand le produit est achevé. Lorsque des compétences spécialisées sont implicites dans les méthodes qualité, elles doivent également être précisées. Il y a deux principaux types de méthodes qualité : les méthodes en cours de processus et les méthodes d'évaluation (voir section 8.3.13).

Pour éviter tout doute, il convient de spécifier les responsabilités qualité d'un produit. Les responsabilités sont souvent décrites dans les termes suivants :

- **Producteur :** la personne ou le groupe responsable du développement d'un produit ;
- **Vérificateur(s) :** une personne ou un groupe indépendant du **producteur** et chargé d'évaluer si un produit satisfait ou non aux exigences telles qu'elles sont définies dans la description de produit ;
- **Approbateur(s) :** la personne ou le groupe, par ex. un comité de pilotage de projet, identifié comme qualifié et autorisé à approuver un produit comme achevé et adapté aux besoins.

8.3.12 La quantité d'information consignée dans le registre qualité

Le niveau de détail va souvent dépendre du niveau nécessaire de l'analyse des mesures qualité (par ex. « nombre de défauts ») à des fins d'amélioration de processus. Le Tableau 8.2 donne un exemple de registre qualité.

Tableau 8.2 Exemple de registre qualité

Identifiant d'activité qualité	Identifiant de produit	Produit	Méthode qualité	Producteur	Vérificateur(s)	Approbateur(s)	Date de révision cible	Date de révision réelle	Date d'approbation cible	Date d'approbation réelle	Résultat
1	121	Plan de test	Inspection	Ali	Paulo	John, Rita	14 fév	21 fév	21 fév	28 fév	Réussite
2	124	Pompe à eau	Test de performance	Paulo	Ali, Bob	John	20 mar	20 mar	27 mar	N/A	Echec
3	124	Pompe à eau	Test de maintenance	Paulo	Ali, Amir	Rita	21 mar	21 mar	27 mar	27 mar	Réussite
…											
9	124	Pompe à eau	Test de performance	Paulo	Ali, Bob	John	14 juin		21 juin		

8.3.13 Méthodes qualité d'évaluation et en cours de processus

Les méthodes « en cours de processus » sont des moyens permettant « d'intégrer » la qualité dans les produits tout au long de leur développement.

Elles peuvent donner lieu à l'utilisation de méthodes et/ou de techniques spécialistes, y compris des processus de contrôles calibrés, une automatisation (par ex. robotique, outils logiciels), des exercices de pilotage, des ateliers, des enquêtes et des consultations. La conduite d'inspections de qualité pendant le développement du produit et une fois le produit achevé peut constituer une approche plus simple à envisager.

Les méthodes d'évaluation permettent d'évaluer les produits finis vis-à-vis de leur achèvement et de leur adéquation aux besoins.

Il y a essentiellement deux types de méthodes d'évaluation, en fonction de la mesure dans laquelle il est possible de définir des critères qualité objectifs :

- test (si les critères qualité sont réellement objectifs et quantifiables) ;
- inspection de la qualité (s'il faut apporter un certain jugement subjectif).

8.3.14 Inspections de la qualité

Une inspection de la qualité est une évaluation structurée et systématique d'un produit, exécutée de manière planifiée, documentée et organisée. Il est possible d'adopter une approche systématique, mais flexible des inspections de la qualité :

- pendant le développement des produits, que ce soit de façon formelle (c.-à-d. conformément à ce qui a été convenu pendant la planification de la qualité) ou informelle (simplement comme moyen d'évaluer la qualité du « travail en cours ») ;
- pour marquer l'achèvement et l'approbation de produits ;
- pour compléter les tests, par ex. pour simplement vérifier les résultats de test.

Les techniques d'inspection de la qualité sont particulièrement applicables quand un jugement professionnel est nécessaire pour déterminer si le produit est adapté au besoin. Ces techniques peuvent être utilisées dans le projet en tant que contrôles qualité, et par des experts indépendants dans le cadre de l'assurance qualité. Les revues par les pairs et « Gateway » sont des exemples d'activités d'assurance qualité qui peuvent être mises en œuvre en utilisant ou en adaptant une technique d'inspection générique (voir section 12.4.2). Utilisées comme contrôle pour l'équipe de management de projet, les inspections systématiques de la qualité peuvent également avoir des retombées utiles pour la cohésion de l'équipe.

Conseil

Même quand les tests représentent la méthode d'évaluation principale, il arrive souvent que quelqu'un doive vérifier que les résultats de test répondent aux critères de réussite. Une simple inspection est donc quand même requise.

8.3.15 Enregistrements qualité

Les enregistrements qualité soutiennent les entrées du registre qualité en donnant au chef de projet et au comité de pilotage de projet l'assurance que :

- les produits sont réellement achevés (et donc que les activités associées sont terminées) ;
- les produits satisfont aux critères qualité associés et sont adaptés aux besoins prévus (sinon, des enregistrements existent pour tous les défauts de qualité et toutes les actions correctives) ;
- les processus convenus ont été suivis ;
- les autorités d'approbation et les parties prenantes clés pour le produit sont satisfaites ;
- les audits prévus ont été menés et ont fait l'objet d'un compte-rendu.

Les enregistrements qualité doivent contenir des références aux documents d'inspection qualité, tels qu'un plan de test, le détail de toutes les statistiques des « défauts » et des actions requises pour rectifier les erreurs et les omissions des produits inspectés, ainsi que tous les rapports liés à la qualité (un rapport d'audit, par exemple). Quand ces enregistrements sont reçus par le support projet, il est alors possible de renseigner les entrées du registre qualité pour les produits correspondants.

Pendant le projet et à sa clôture, les enregistrements qualité fournissent une précieuse source d'informations à analyser, dans l'esprit du principe PRINCE2 selon lequel les projets doivent utiliser « les leçons tirées de l'expérience ». Par exemple, les mesures qualité telles que les types et les tendances des défauts peuvent être utilisées comme une source d'informations pour les retours d'expérience et les améliorations des processus.

8.3.16 Enregistrements des approbations

Même si les enregistrements qualité donnent la preuve que chaque produit satisfait aux exigences spécifiées dans sa description de produit, il est de bonne pratique de conserver une trace de l'approbation du produit.

PRINCE2 ne spécifie pas le format ou la composition des enregistrements d'approbation, car ils dépendront du niveau de formalité requis, de la relation client/fournisseur et du système de management de la qualité des organisations concernées. Le format des enregistrements d'approbation peut être par exemple une note dans le compte-rendu d'une réunion, un courriel, une lettre, une signature sur un document ou encore un certificat.

8.3.17 Enregistrements d'acceptation

PRINCE2 utilise le terme « acceptation » pour décrire l'approbation finale du produit de projet. Une acceptation est souvent requise de la part de plusieurs parties prenantes, par exemple celles qui utilisent le produit de projet et ses composants, et celles qui les maintiennent (auquel cas les deux catégories de parties prenantes doivent avoir participé à la définition des produits correspondants, aux inspections de la qualité et aux décisions d'approbation au cours du projet).

Des produits sont approuvés tout au long du projet et la prise en charge peut même être transférée au client dans le cadre d'une remise progressive. Toutefois, pendant le processus clore le projet, il est important de vérifier que tous les formulaires d'approbation ont été obtenus et que les enregistrements ont été conservés à des fins d'audit et/ou de dispositions contractuelles.

L'acceptation peut être qualifiée, et des « **compromis** » documentés peuvent être accordés (par ex. s'il y a des défauts dans la solution ou si certains critères de performance ne sont pas encore complètement remplis). Quand des compromis ont été accordés par le comité de pilotage de projet, il peut être nécessaire de recommander des actions de suivi pour des améliorations ultérieures ou des ajustements aux produits concernés.

8.4 Technique : technique de revue qualité recommandée

En l'absence de toute autre approche, PRINCE2 recommande la technique de revue qualité ci-dessous, qui vient compléter l'utilisation de descriptions de produit.

8.4.1 Objectifs

Les objectifs d'une **revue qualité** PRINCE2 sont les suivantes :

- Évaluer la conformité d'un produit par rapport aux critères qualité documentés dans la description de produit ;
- Impliquer les principales parties intéressées dans la vérification de la qualité du produit et la promotion d'une acceptation plus large du produit ;
- Donner la confirmation que le produit est achevé et prêt à être approuvé ;
- Référencer le produit à des fins de contrôle des changements futurs.

8.4.2 Bénéfices

La technique de revue qualité PRINCE2 (et d'autres techniques d'inspection de la qualité) peut avoir des retombées importantes, notamment en termes :

- d'implication des **parties prenantes** : les inspections de la qualité sont des opportunités de communications interfonctionnelles efficaces. Pour de nombreuses parties prenantes importantes, ces revues peuvent être l'unique point de contact direct. Elles représentent donc une sorte de « fenêtre d'observation » sur le projet. Ceci est particulièrement vrai pour les utilisateurs. Les inspections structurées de la qualité sont l'un des moyens les plus efficaces pour encourager le soutien du projet. En général, des revues systématiques et efficaces donnent une meilleure impression aux parties prenantes ;
- de **leadership** : dans de nombreuses situations, une focalisation sur la qualité (dans le sens « adaptation au besoin ») suscite une meilleure réponse de la part des membres de l'équipe de revue (et des utilisateurs) qu'une simple focalisation sur les budgets et les calendriers d'exécution. Les techniques d'inspection qualité fournissent souvent d'excellents conseils et suggestions sur les comportements et les prises de décision effectives lors des réunions ;
- de **cohésion de l'équipe** : les inspections de la qualité formelles et informelles offrent l'opportunité de se concentrer sur la formation d'une équipe de projet efficace, où les membres comprennent les contributions, les besoins et les priorités de chacun ;
- de **développement personnel** : les nouveaux apprennent grâce au personnel plus expérimenté et peuvent remarquer des oublis dans des aspects survolés par les autres. Le personnel expérimenté peut profiter des nouveaux points de vue des recrues récentes ;
- de **documentation de la qualité** : des enregistrements qualité cohérents et familiers permettent d'améliorer la communication et l'analyse des mesures qualité ;
- de **culture de la qualité** : la technique de revue qualité PRINCE2 est générique. Elle peut être utilisée sur des programmes, projets et services dans l'ensemble de l'organisation, ce qui permet d'instaurer une « culture de la qualité » positive et familière. Par exemple, les principes s'appliquent également aux approches de livraison agiles, avec différents degrés de fréquence et de formalisme.

8.4.3 Rôles de l'équipe de revue

Les rôles de l'équipe de revue sont les suivants :

- **Président** : responsable du déroulement général de la revue et doit s'assurer que la revue est effectuée correctement. Le président communique les résultats de la revue à l'approbateur, dans le cas où ce dernier n'y a pas assisté. Présider des revues qualité demande des compétences de facilitateur tout en restant indépendant du produit faisant l'objet de la revue.
- **Représentant** : présente le produit soumis à la revue et représente le(s) producteur(s) du produit. Le représentant coordonne et assure également les actions de suivi après la revue, c.-à-d. qu'il apporte au produit les modifications convenues par l'équipe ;
- **Vérificateur** : passe le produit en revue, soumet des questions et confirme les corrections et/ou les améliorations ;
- **Administrateur** : assure un support administratif pour le président et enregistre le résultat et les actions.

La forme minimale d'une revue (utilisée pour les simples inspections, comme celles des résultats de test) demande seulement deux personnes : l'une assure les rôles de président et de vérificateur et l'autre les rôles de représentant et d'administrateur.

Les rôles de revue qualité n'ont pas de relations spécifiques avec les rôles de la structure de l'équipe de management de projet. Cependant, l'équipe peut être consolidée quand le chef de projet et les chefs d'équipe président régulièrement des revues pour des produits avec lesquels ils n'ont aucun lien.

8.4.4 Préparation de la revue

Les tâches suivantes doivent être prises en compte au moment de préparer la revue :

- Prendre les dispositions administratives pour la revue (président/administrateur) ;
- Vérifier que le produit est prêt pour la revue et confirmer la disponibilité des vérificateurs (président) ;
- Distribuer des copies du produit et la description de produit correspondante à l'équipe de revue, en laissant aux vérificateurs suffisamment de temps pour leurs préparations (représentant) ;
- Vérifier le produit par rapport aux critères qualité spécifiés dans la description de produit associée (vérificateurs) ;
- Soumettre une liste de questions au président et au représentant de la revue (vérificateurs) ;
- Identifier des erreurs mineures qui n'exigent pas de revue et conseiller le représentant (vérificateurs). Par exemple, si le produit est un document, annoter les erreurs d'orthographe/grammaire dans la copie ;
- Produire une liste de questions consolidée et l'envoyer au représentant avant la réunion (président).

8.4.5 Suggestion d'ordre du jour de la réunion de revue

Les éléments suivantes peuvent figurer à l'ordre du jour :

- **Présentations des participants**, s'il y a lieu (président) ;
- **Récapitulatif du produit** : un résumé très bref couvrant la finalité du produit : qui en a besoin, pourquoi ils en ont besoin et ce qu'il fera (représentant) ;
- **Questions majeures/globales** : inviter chaque vérificateur à contribuer aux questions majeures ou globales concernant le produit (président). Les questions globales portent sur des incidences qui reviennent plusieurs fois pour le produit. L'équipe de revue s'accorde sur toutes les actions proposées pour régler chaque question soulevée. L'administrateur enregistre les actions et les responsabilités ;
- **Présentation détaillée du produit** : accompagner l'équipe de revue dans l'étude du produit section par section ou page par page, suivant les cas, en examinant la liste de questions consolidée et en invitant des explications là où c'est nécessaire (représentant). L'équipe de revue s'accorde sur les actions proposées pour régler chaque question soulevée. L'administrateur enregistre les actions et les responsabilités ;
- **Récapitulatif des actions** : confirmer les actions et les responsabilités (administrateur) ;
- **Résultat de la revue** : amener l'équipe de revue à prendre une décision commune (président). Les options sont les suivantes :
  - Achevé (le produit est adapté aux besoins tel quel) ;
  - Achevé sous condition (le produit est adapté aux besoins sous réserve que les actions convenues soient exécutées) ;
  - Incomplet (le produit nécessite un autre cycle de revue qualité) ;
  - **Clôture de la revue** (président) ;
- **Communication du résultat aux parties intéressées** (président).

Conseils

- Il se peut qu'une réunion de revue ne soit pas nécessaire si les remarques/commentaires des vérificateurs qui réalisent le travail préparatoire sont suffisants et clairs.
- Une réunion de revue devient particulièrement importante dans le cas ou le producteur du produit ne comprend pas l'intégralité des remarques/commentaires, ou en cas de commentaires contradictoires.

8.4.6 Suivi de la revue

Faire suivre la réunion de revue des points d'action suivants :

- Coordonner les actions (représentant) ;
- Approuver les actions individuelles (vérificateurs, comme convenu pendant la réunion) ;
- Une fois toutes les actions exécutées, approuver l'achèvement du produit (président) ;
- Communiquer l'issue de la revue qualité aux responsables/personnel de support appropriés (administrateur) ;
- Conserver les enregistrements qualité (administrateur) ;
- Demander l'approbation pour le produit (représentant).

Conseils

Vérificateurs

- Vérifiez le produit, pas la personne. Il faut donc éviter de personnaliser les problèmes (« Vous… »).
- Travaillez en équipe, mais remettez-vous en à des experts pour les domaines spécialisés. Certains vérificateurs peuvent être sélectionnés pour traiter des aspects spécifiques du produit et leurs commentaires peuvent être plus pertinents dans ces domaines.
- Ne discutez pas de futilités pendant les revues (orthographe, ponctuation, etc.) sauf s'il s'agit d'un problème majeur/global (par ex. si le document va être communiqué à une audience importante, comme le public).

Président

- Encouragez les vérificateurs à bien préparer la réunion de revue.
- Encouragez le représentant à maintenir un rythme constant pendant la présentation du produit. Les vérificateurs doivent avoir l'opportunité de soulever leurs questions, mais le temps imparti doit être contrôlé pour éviter d'encourager les commentaires superflus. Le représentant ne doit pas commencer de discussions inutiles.
- Réglez chaque point au fur et à mesure en obtenant une décision de l'équipe de revue. Le produit doit-il être modifié ou pas ? Ne laissez pas les discussions s'égarer. Souvenez-vous que l'objectif de la revue est d'identifier les défauts, pas de concevoir des solutions pour les résoudre. Évitez la tentation de formuler et de convenir de solutions. Ceci doit être fait après la revue.
- Focalisez-vous sur ce produit. Ne laissez pas la discussion diverger vers d'autres produits connexes. Si un produit associé semble avoir un problème, traitez-le comme une incidence en dehors de la réunion.
- Veillez à ce que les vérificateurs contribuent de manière efficace. Il vous incombe d'approuver le produit. Dès lors, vous devez vous assurer que les vérificateurs ont vérifié que le produit est adapté aux besoins.
- Si un vérificateur ne peut pas assister à la revue, acceptez sa liste de questions et au choix : soulevez les questions de sa part, acceptez qu'un substitut le fasse ou remplacez le vérificateur.

Représentant

- Il peut arriver qu'une action de suivi ne soit pas faisable ou qu'elle ne puisse pas être réalisée dans les limites de tolérance convenues. Dans ce cas, il faut soumettre une incidence au chef de projet.

Approbateur

- Si la personne (ou le groupe) qui approuvera le produit participe à la revue qualité, il peut être possible d'approuver le produit dans le cadre de la revue.

9

Plans

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Le rôle de la planification dans un management de projet efficace
- Les différents types de plan
- La planification basée sur le produit
- L'établissement des priorités, l'estimation et le calendrier
- Les exigences de PRINCE2 pour le thème plans
- Conseils pour une planification efficace

9 Plans

9.1 Le thème plans

Message clé

La finalité du thème plans consiste à faciliter la communication et le contrôle en définissant les moyens de livraison des produits (où et comment, par qui, et en estimant le quand et le combien).

9.1.1 Des plans pour permettre le contrôle

Les plans constituent l'épine dorsale des informations de management de tout projet. Sans plan, aucun contrôle n'est possible.

Beaucoup de gens pensent qu'un plan n'est qu'un graphique illustrant des échéances. PRINCE2 propose une vue plus détaillée et plus flexible des plans. Un plan PRINCE2 doit décrire non seulement des échéances, mais aussi ce qui sera livré, comment et par qui. Les projets mal planifiés entraînent frustration, gaspillage et reprise du travail effectué. Il est donc essentiel d'affecter suffisamment de temps à la planification.

Définition : Plan

Proposition détaillant ce qui doit être réalisé ou atteint, quand, comment et par qui. PRINCE2 gère uniquement les types de plan suivants : plan de projet, plan de séquence, plan d'équipe et plan d'exception.

Un plan permet à l'équipe de projet de comprendre :

- quels produits doivent être livrés ;
- les risques (aussi bien les opportunités que les menaces) ;
- toute question relative à la définition du périmètre ;
- quelles personnes, quel équipement spécialiste et quelles ressources sont nécessaires ;

- quand les activités et les événements doivent avoir lieu ;
- si les cibles (durée, coût, qualité, périmètre, bénéfices et risque) sont réalisables.

Un plan sert de référence pour la mesure de la progression et constitue la base qui permettra d'appuyer le projet. Il détermine le périmètre et suscite l'engagement pour fournir les ressources nécessaires.

Message clé

Les ressources nécessaires pour livrer un plan doivent être engagées par ceux qui approuvent ce plan afin de garantir qu'elles soient disponibles au moment opportun.

9.1.2 Composer avec l'horizon de planification

Le principe de management par séquences de PRINCE2 reflète qu'il n'est généralement pas possible de planifier l'intégralité du projet dès le début. La planification devient de plus en plus difficile et incertaine à mesure qu'elle s'étend dans le futur. Il y aura une période au cours de laquelle il sera possible de planifier avec une précision raisonnable ; cette période est dénommée « **horizon de planification** ». Il est rarement possible de planifier avec un degré de précision au-delà de l'horizon de planification.

Il est facile de se perdre en efforts inutiles en tentant de planifier au-delà d'un horizon de planification raisonnable. À titre d'exemple, un plan détaillé décrivant les activités de chaque membre de l'équipe au cours des 12 prochains mois risque fort d'être obsolète au bout de quelques semaines à peine. L'élaboration d'un plan d'équipe détaillé à court terme et d'une ébauche de plan à long terme constitue une approche plus efficace.

PRINCE2 aborde la question de l'horizon de planification en exigeant que des plans de haut niveau et des plans détaillés soient créés et maintenus en même temps, reflétant la certitude relative et l'incertitude de part et d'autre de l'horizon de planification. Ces plans sont :

- un plan de projet pour le projet dans son ensemble. Il s'agit généralement d'un plan de haut niveau qui fournit des échéances indicatives, des **jalon**s, un coût et des ressources nécessaires sur la base d'estimations ;
- un plan de séquence détaillé pour la séquence de management en cours, aligné sur les échéances du plan de projet global. Ce plan est produit avant le début de cette séquence et ne doit pas s'étendre au-delà de l'horizon de planification.

Définition : Plan de projet

Plan de haut niveau traitant des principaux produits du projet, de leurs dates de livraison et de leurs coûts. Un plan de projet initial est présenté dans le cadre de la DIP. Il est mis à jour dès que des informations sur la progression du projet deviennent disponibles. Il s'agit d'un document de contrôle majeur pour le comité de pilotage de projet afin de comparer la progression réelle du projet aux attentes.

Définition : Plan de séquence

Plan détaillé formant la base du contrôle de management de projet tout au long d'une séquence de management.

Les séquences de management constituent le cycle de vie du projet et représentent les éléments constitutifs fondamentaux pour les plans et la gouvernance d'un projet. La section 9.3.1.1 donne plus de conseils pour la conception d'un plan avec des séquences de management.

Quelle est la relation entre les cycles de vie, les phases et les séquences de projet ?

Les cycles de vie de projet sont souvent décrits en termes de phases de projet, où le terme « phase » est souvent utilisé comme alternative au terme « séquence » ou « séquence de management ». Par exemple, la norme BS 6079-1:2010 stipule ceci :

> *La plupart des projets, quelle que soit leur taille et leur complexité, passeront naturellement par une série de phases distinctes, de la conception à l'achèvement. Ceci s'applique aussi bien pour le développement séquentiel (p.ex. analyse, conception, élaboration, test) que pour le développement itératif et agile. En général, les premières phases comprennent le travail d'investigation qui détermine le travail dans les phases ultérieures de mise en œuvre.*

Dans la norme BS 6079 Partie 1, il n'y a pas d'hypothèse concernant l'utilisation des termes « phase » ou « séquence » en ce qui concerne le niveau dans la structure de répartition du travail ; par exemple, une séquence n'est pas supposée être une sous-partie d'une phase ou vice versa.

9.1.3 Planification basée sur le produit

PRINCE2 applique le principe de focalisation produit. La philosophie de ce principe implique qu'il faille identifier ce qui doit être livré (les produits) avant de décider quelles activités, dépendances et ressources sont nécessaires pour livrer ces produits. Cette approche est appelée **planification basée sur le produit**.

La planification basée sur le produit offre les bénéfices suivants :

- Identifier et documenter de manière claire et cohérente les produits à produire par le plan et les interdépendances entre eux : cela réduit le risque de négliger ou d'occulter des aspects importants du périmètre ;
- Éliminer toute ambiguïté sur ce que le projet est censé produire ;
- Impliquer les utilisateurs dans la spécification des exigences du produit, ce qui permettra d'augmenter l'adhésion et de réduire les conflits d'approbation ;
- Améliorer la communication : la structure de décomposition du produit et le **diagramme de flux des produits** fournissent des moyens simples et efficaces de partager et d'analyser les options par rapport au périmètre et à l'approche à adopter pour le projet ;
- Clarifier les limites du périmètre : en définissant les produits internes/externes au périmètre du plan et en posant les bases du contrôle des changements, de manière à prévenir tout changement non contrôlé ou « dépassement du périmètre » ;

- Identifier les produits qui échappent au périmètre du plan, mais qui sont nécessaires pour lui permettre de progresser, et les assigner à d'autres projets ou organisations ;
- Préparer la production des lots de travaux pour les fournisseurs ;
- Obtenir un accord sans ambiguïté sur les responsabilités en matière de production, de revue et d'approbation.

9.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème plans

Pour suivre PRINCE2, un projet doit, au minimum :

- s'assurer que les plans permettent la réalisation du cas d'affaire (principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2) ;
- comporter au moins deux séquences de management : une séquence d'initialisation et au moins une autre séquence de management. Plus un projet est complexe et risqué, plus il comptera de séquences de management (principe de management par séquences de PRINCE2) ;
- produire un plan de projet pour l'ensemble du projet et un plan de séquence pour chaque séquence de management (principe de management par séquences de PRINCE2) ;
- utiliser la planification basée sur le produit pour le plan de projet, les plans de séquence et les plans d'exception. Il peut être utilisé facultativement pour les plans d'équipe. PRINCE2 recommande les étapes illustrées à la Figure 9.2 pour la planification basée sur le produit, bien que d'autres approches soient acceptables. PRINCE2 recommande les étapes illustrées à la Figure 9.6 pour définir et analyser les produits afin de produire une structure de décomposition du produit, bien que d'autres approches soient acceptables ;
- produire des plans spécifiques pour la gestion des exceptions (principe de management par exception de PRINCE2) ;
- définir les rôles et les responsabilités en matière de planification (principe de rôles et responsabilités définis de PRINCE2) ;
- utiliser des leçons pour informer la planification (principe des leçons tirées de l'expérience de PRINCE2).

Message clé

PRINCE2 nécessite une approche orientée produit pour décomposer la description de produit du projet en une structure de décomposition du produit ou une structure de décomposition du travail orientée produit. Lorsqu'une approche de livraison agile est utilisée, la structure de décomposition du produit pourrait être représentée par des epics ou des récits utilisateurs.

PRINCE2 exige que quatre produits soient créés et maintenus :

- **Description de produit de projet** Description du livrable du projet global, y compris les exigences de qualité du client, ainsi que les critères d'acceptation et les méthodes d'acceptation du projet. En tant que telle, elle ne s'applique qu'à un plan de projet.
- **Description de produit** Description de la finalité, de la composition, de la dérivation et des critères qualité de chaque produit.
- **Structure de décomposition du produit** Hiérarchie de tous les produits devant être générés pendant la durée d'un plan.
- **Plan** Décrit quand et comment les objectifs vont être réalisés, en montrant les principaux produits, activités et ressources requis pour couvrir le périmètre du plan. PRINCE2 gère trois niveaux de plan : projet, séquence et équipe. PRINCE2 dispose en outre de plans d'exception créés au même niveau que le plan qu'ils remplacent.

Conseil

Les termes « structure de décomposition du produit » et « structure de décomposition du travail » peuvent porter à confusion, car les définitions des termes varient entre les différents organismes professionnels de management de projet dans le monde.

PRINCE2 utilise la terminologie de la manière suivante :

- Une structure de décomposition du produit est une décomposition hiérarchique des produits dans le cadre d'un plan ; dans PRINCE2, une structure de décomposition du produit ne contient que les produits.
- Une structure de décomposition du travail est une décomposition hiérarchique du travail tout entier dans le cadre d'un plan ; dans PRINCE2, elle ne contient que les activités.

Le guide *PMBOK® de la PMI* (Project Management Institute, 2013) définit une structure de décomposition de travail comme : « Une décomposition hiérarchique orientée livrable du travail à exécuter par l'équipe de projet pour accomplir les objectifs du projet et créer les livrables requis. Elle organise et définit le périmètre total du travail. »

Les utilisateurs de PRINCE2 formés à la terminologie de la PMI pourraient trouver utile de remplacer l'expression « structure de décomposition du travail orientée produit » lorsqu'ils voient « structure de décomposition du produit » dans le présent manuel.

Il est important de noter que les deux utilisations de la terminologie s'accordent à dire que les gestionnaires de projet doivent planifier en décomposant d'abord les produits ou les livrables et, ensuite seulement, décomposer l'activité nécessaire à la production des produits.

PRINCE2 recommande, mais n'exige pas, qu'un produit supplémentaire soit créé et maintenu : le diagramme de flux des produits. Il s'agit d'un schéma illustrant l'ordre de production et les interdépendances des produits répertoriés dans une structure de décomposition du produit.

Conseil

Bien qu'une séquence soit implicite lors de la définition et de l'analyse des produits, dans la pratique, la structure de décomposition du produit, les descriptions de produit et le diagramme de flux des produits sont souvent créés en parallèle.

9.2.1 Relation entre les plans PRINCE2

Tous les plans PRINCE2 ont la même structure fondamentale et le même contenu, c'est la finalité, le périmètre et le niveau de détail des plans qui varient. C'est pour cette raison que PRINCE2 fournit un seul produit « plan » qui couvre tous ces plans et l'Annexe A en section A.16 fournit la description du produit et le contenu suggéré.

La relation entre ces plans est illustrée en Figure 9.1 et chacune d'entre elles est décrite ci-dessous.

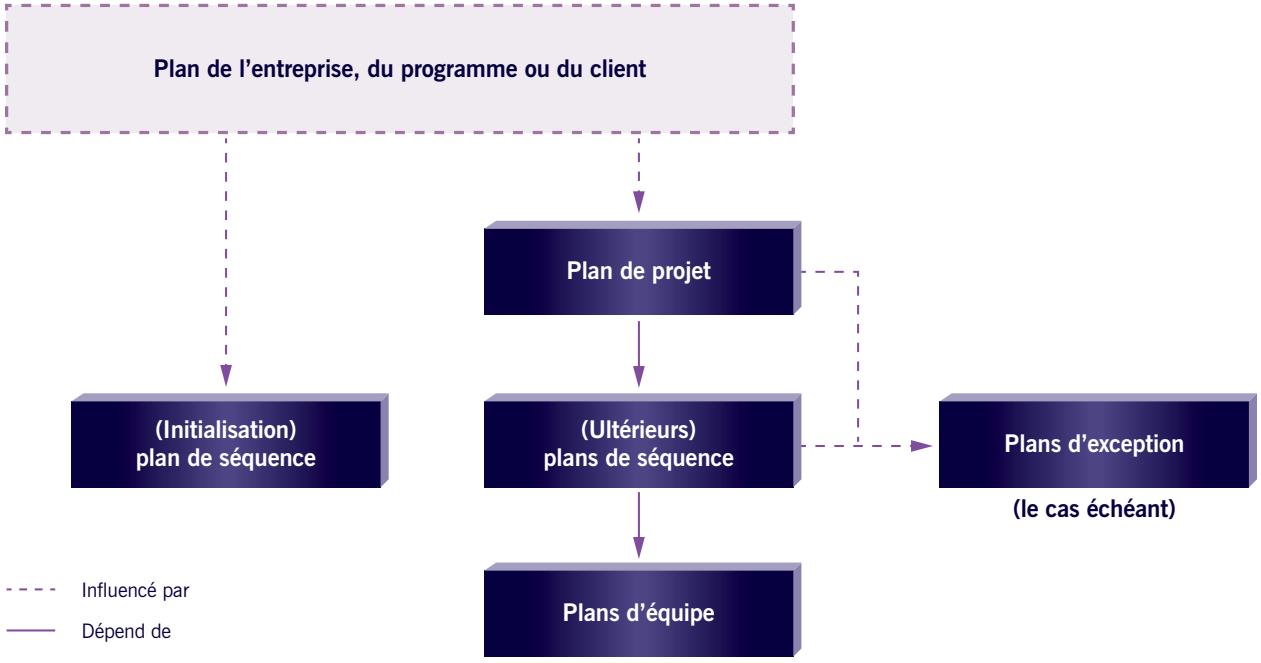


Figure 9.1 Liens entre les différents plans de PRINCE2

9.2.1.1 Plan de projet

Le plan de projet énonce comment et quand les objectifs de performance d'un projet doivent être atteints en termes de temps, de coût, de qualité et de périmètre. Il montre les produits principaux, les activités et les ressources nécessaires pour le projet et :

- fournit les coûts et les échéances du projet planifié pour le cas d'affaire et identifie les principaux points de contrôle, tels que les séquences de management et les jalons ;
- est utilisé par le comité de pilotage de projet en tant que référence afin de surveiller la progression du projet, séquence par séquence ;
- doit s'aligner sur le plan d'entreprise, de programme ou du client, selon le cas.

Le plan de projet est créé lors de l'initialisation d'un processus de projet et il est mis à jour vers la fin de chaque séquence de management au cours de la gestion d'un processus de limite de séquence.

9.2.1.2 Plans de séquence

Un plan de séquence doit être établi pour chaque séquence de management. Le plan de séquence est semblable au plan de projet en termes de contenu, mais chaque élément est décomposé jusqu'au niveau de détail requis pour permettre au chef de projet d'assurer le contrôle au quotidien.

Une description de produit est obligatoire pour tous les produits identifiés dans un plan de séquence.

Le plan de séquence d'initialisation est créé au cours du processus élaborer le projet, avant le plan de projet au moment de l'initialisation d'un processus de projet. Il est influencé par le plan d'entreprise, de programme ou du client (ou équivalent) de l'organisation qui commande le projet. Tous les plans de séquence suivants sont produits vers la fin de la séquence de management en cours lors de la préparation de la prochaine séquence de management. Cette approche permet de :

- produire le plan de séquence juste avant que les événements planifiés ne se déroulent ;
- limiter la durée du plan de séquence par rapport au plan de projet, ce qui résout la question de l'horizon de planification ;
- produire le plan de séquence en fonction des performances des séquences de management antérieures.

9.2.1.3 Plans d'exception

PRINCE2 exige que des plans d'exception soient produits le cas échéant.

Définition : Plan d'exception

Plan souvent préparé à la suite d'un **rapport d'exception**. Dans le cas d'une exception de plan de séquence, il doit couvrir la période allant de la date actuelle à la fin de la séquence de management en cours. Si l'exception a lieu au niveau projet, le plan de projet est remplacé.

Des plans d'exception doivent être produits pour montrer les actions requises pour remédier à ou éviter une déviation des tolérances convenues dans le plan de projet ou dans un plan de séquence. Voir le Chapitre 12 pour en savoir plus sur l'utilisation de la tolérance dans PRINCE2. Les plans d'exception sont préparés de façon aussi détaillée que le plan qu'ils remplacent. S'il est approuvé, le plan d'exception remplace le plan concerné et il devient le nouveau plan de référence.

Le remplacement d'un plan de séquence nécessite l'approbation du comité de pilotage de projet.
Le remplacement d'un plan de projet doit être référé par le comité de pilotage de projet à la direction d'entreprise, de programme ou au client, si la décision échappe à l'autorité du comité de pilotage de projet.

Aucun plan d'exception n'est produit pour les plans d'équipe utilisés pour gérer la livraison des lots de travaux (voir section 9.2.1.4).

9.2.1.4 Plans d'équipe

Chaque séquence de management peut comprendre un certain nombre de lots de travaux, et chacun peut avoir un plan d'équipe détaillé.

Définition : Lot de travaux

Ensemble des informations utiles à la création d'un ou plusieurs produits. Il contient la description des travaux, la ou les descriptions de produit, les détails des contraintes de production et la confirmation de l'accord entre le chef de projet et la personne ou le chef d'équipe qui doit mettre en œuvre le lot de travaux sur la réalisation du travail dans le cadre des contraintes.

Définition : Plan d'équipe

Niveau de plan facultatif servant de base au contrôle de la gestion d'équipe lors de l'exécution des lots de travaux.

Un plan d'équipe est produit par un chef d'équipe en vue de faciliter l'exécution d'un ou de plusieurs lots de travaux. Ces plans sont optionnels. Leur nécessité et leur nombre sont déterminés par la taille et la complexité du projet, ainsi que par le nombre de ressources concernées. Les plans d'équipe sont créés au moment du processus gérer la livraison des produits.

Le projet pourra rassembler plusieurs équipes, et chaque équipe pourra être issue d'organisations distinctes, utilisant différentes méthodes de management de projet (autres que PRINCE2). Dans certains contextes client/fournisseur, il pourra même être inapproprié pour le chef de projet d'avoir connaissance du plan d'équipe du fournisseur. Un résumé des informations suffisamment exhaustif sera alors remis au chef de projet pour lui permettre d'exercer son contrôle. La formalité du plan d'équipe peut varier du simple ajout d'un calendrier au lot de travaux à un plan soigneusement élaboré, calqué sur le modèle d'un plan de séquence.

Si un chef d'équipe estime que le lot de travaux qui lui a été assigné risque de dépasser les tolérances, il doit en informer le chef de projet en générant une incidence. Si l'incidence peut être résolue dans les limites de tolérance de la séquence de management, le chef de projet autorisera une action corrective en actualisant le lot de travaux ou en émettant un nouveau, tout en informant le ou les chefs d'équipe en conséquence.

Le ou les chefs d'équipe pourront créer leurs propres plans d'équipe parallèlement à la création, par le chef de projet, du plan de séquence de la séquence de management.

9.2.2 Responsabilités de planification dans PRINCE2

Les responsabilités dédiées à la planification dans PRINCE2 sont énoncées dans le Tableau 9.1. Comme décrit au Chapitre 7, si des rôles sont combinés, toutes les responsabilités dans ce tableau doivent malgré tout être couvertes.

Tableau 9.1 Responsabilités liées au thème plans

Rôle	Responsabilités
Direction d'entreprise, de programme ou le client	Définir les tolérances de projet et les documenter dans le mandat de projet ou les confirmer auprès du comité de pilotage de projet pour les inclure dans l'exposé du projet. Approuver les plans d'exception lorsque les tolérances de niveau projet menacent d'être dépassées. Fournir les normes de planification d'entreprise, de programme ou du client.
Exécutif	Approuver le plan de projet. Définir les tolérances pour chaque séquence de management et approuver les plans de séquence. Approuver les plans d'exception si un dépassement est anticipé pour les tolérances au niveau de la séquence de management. Engager les ressources de l'entreprise vis-à-vis des plans de séquence (par ex. finance).
Utilisateur principal	Prêter assistance au chef de projet pour la préparation du projet et des plans de séquence. S'assurer que les plans de projet et de séquence restent cohérents du point de vue utilisateur. Engager les ressources utilisateur vis-à-vis des plans de séquence.
Fournisseur principal	Prêter assistance au chef de projet pour la préparation du projet et des plans de séquence. S'assurer que les plans de projet et les plans de séquence restent cohérents du point de vue fournisseur. Engager les ressources fournisseur vis-à-vis des plans de séquence.
Chef de projet	Concevoir les plans. Préparer le plan de projet et les plans de séquence. Décider de la manière dont les séquences de management et les étapes de livraison seront appliquées. Prendre une action corrective lorsque les tolérances de niveau lot de travaux menacent d'être dépassées. Préparer un plan d'exception pour exécuter la décision de la direction de l'entreprise, du programme ou du comité de pilotage de projet en réponse aux rapports d'exception.
Chef d'équipe	Préparer les plans d'équipe. Préparer les calendriers pour chaque lot de travaux.
Assurance projet	Revoir les changements apportés au plan de projet pour voir s'ils impactent les besoins de l'entreprise ou du cas d'affaire du projet. Revoir la séquence de management et suivre la progression du projet par rapport aux tolérances convenues.
Support projet	Contribuer à la compilation des plans de projet, de séquence et d'équipe. Apporter une expertise spécialiste (par exemple, des outils de planification). Référencer, stocker et répartir les plans de projet, de séquence et d'équipe.

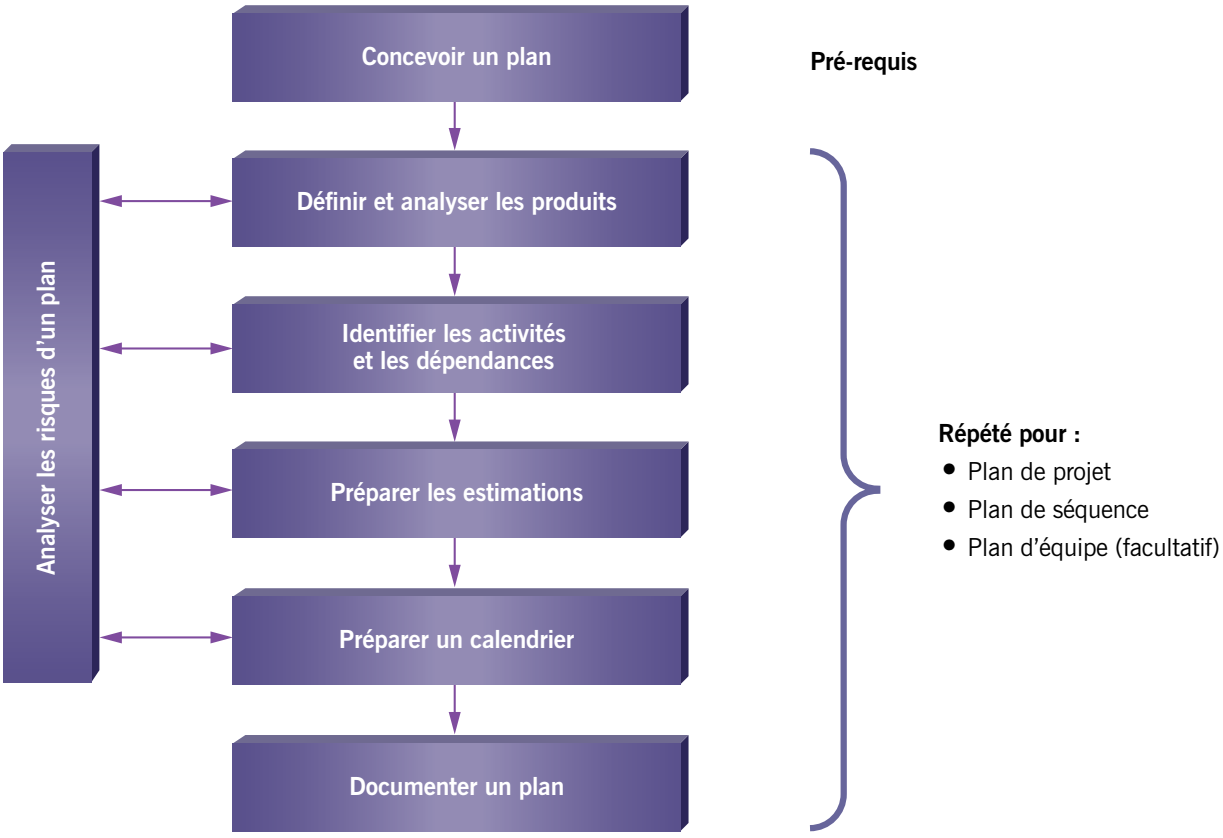


Figure 9.2 Approche recommandée de PRINCE2 pour la planification basée sur le produit

9.3 Conseils pour une planification efficace

9.3.1 Approche recommandée de PRINCE2 pour la planification

En l'absence de toute autre approche, PRINCE2 recommande l'approche de planification présentée à la Figure 9.2 et décrite dans les sections suivantes.

9.3.1.1 Conception d'un plan

Nombre de séquences de management

Bien qu'il soit impératif d'utiliser des séquences de management dans un projet PRINCE2, le nombre de séquences est flexible et dépend de l'ampleur, de la durée et du risque du projet. Un projet simple peut nécessiter deux séquences seulement, la première incluant l'initialisation du projet et la seconde étant dédiée à la réalisation des travaux planifiés et à la clôture du projet. Les projets plus importants peuvent nécessiter des séquences de management supplémentaires pour donner à l'équipe de management de projet le niveau de détail optimal de planification et de contrôle.

La définition des séquences de management est essentiellement un processus d'équilibre qui doit tenir compte des points suivants :

- Combien de temps à l'avance est-il raisonnable de planifier ?
- Où doivent se situer les points de décision clés sur le projet ?

- Quel est le degré de risque dans le projet ?
- Y a-t-il trop de séquences de management courtes (augmentent la surcharge de management du projet)/ trop peu de séquences longues (réduisent le niveau de contrôle) ?
- Quel est le degré de confiance du comité de pilotage de projet et du chef de projet pour procéder ?

Durée des séquences de management

PRINCE2 ne spécifie pas la durée d'une séquence de management. Les séquences de management doivent être plus courtes lorsque le risque, l'incertitude ou la complexité sont importants (comme par exemple, au début et à la fin des projets). Elles peuvent être plus longues quand le risque est limité, en général au milieu des projets. Les facteurs influençant cette décision comprennent :

- **L'horizon de planification à un moment donné** L'horizon de planification peut varier en fonction de la nature du travail entrepris. Par exemple, le travail nécessaire pour installer un système informatique pendant un projet de migration d'une application peut être mieux compris et moins risqué que le travail nécessaire pour migrer l'application elle-même.
- **Les étapes de livraison dans le projet** Les fins de séquences de management ne doivent pas forcément coïncider avec les fins des étapes de livraison, mais les aligner présente souvent des bénéfices. Par exemple, il peut être intéressant pour le comité de pilotage de projet de comprendre tous les effets des résultats d'une « preuve de concept (POC) » sur le cas d'affaire avant de s'engager dans un déploiement généralisé.
- **Alignement sur les activités du programme** Les programmes peuvent être organisés autour de groupes de projets structurés sur la base de changements d'étape distincts en termes d'aptitude et des **tranche**s de livraison des bénéfices. Il peut être exigé d'aligner la fin d'une séquence de management sur la revue de fin de tranche dans le programme. Ceci permet au projet de contribuer pleinement à l'évaluation de la viabilité continue du programme lui-même.
- **Le degré de risque** Les séquences de management peuvent être très utiles au comité de pilotage de projet pour contrôler les projets risqués. Des pauses de séquence de management peuvent être insérées à des points clés quand les risques pour le projet peuvent être examinés avant d'engager des sommes ou des ressources importantes.

Séquences de management et approches de livraison

Une autre méthode de regroupement des travaux consiste à s'appuyer sur les techniques utilisées ou sur les produits créés. Il en résulte une approche de livraison couvrant des éléments tels que la conception, l'élaboration et la mise en œuvre, qui sont inclus dans le plan sous forme de lots de travaux ou d'activités décrites comme des étapes de livraison. Les étapes de livraison constituent un concept distinct des séquences de management déjà introduites, et les travaux comprenant les étapes de livraison sont toujours inclus dans une séquence de management.

Les étapes de livraison se chevauchent souvent (comme dans les Figures 9.3 et 9.4) alors que ce n'est pas le cas pour les séquences de management. Les étapes de livraison se caractérisent par l'utilisation d'un ensemble de compétences spécialistes. Les séquences de management correspondent à l'engagement de ressources et à l'autorité de dépenser.

Il arrive souvent que la limite entre les étapes de livraison et les séquences de management coïncide (par exemple, quand la décision de management repose sur le résultat des activités de livraison). Cependant, il est également possible que les limites de l'étape de livraison et de la séquence de management ne correspondent pas ; par exemple, une séquence de management peut très bien couvrir plusieurs étapes de livraison.

Quand une étape de livraison franchit une limite de séquence de management, il faut clairement indiquer dans la ou les descriptions de produit concernées, si le ou les produits de l'étape de livraison doivent être achevés à la limite de la séquence.

Les Figures 9.3 à 9.5 donnent des exemples des différences entre les séquences de management et les étapes de livraison. La Figure 9.3 présente un projet comportant cinq étapes de livraison. Les séquences de management numérotées dans les Figures 9.4 et 9.5 montrent une suite de séquences *au sein* d'un projet (et non à partir du début du projet).

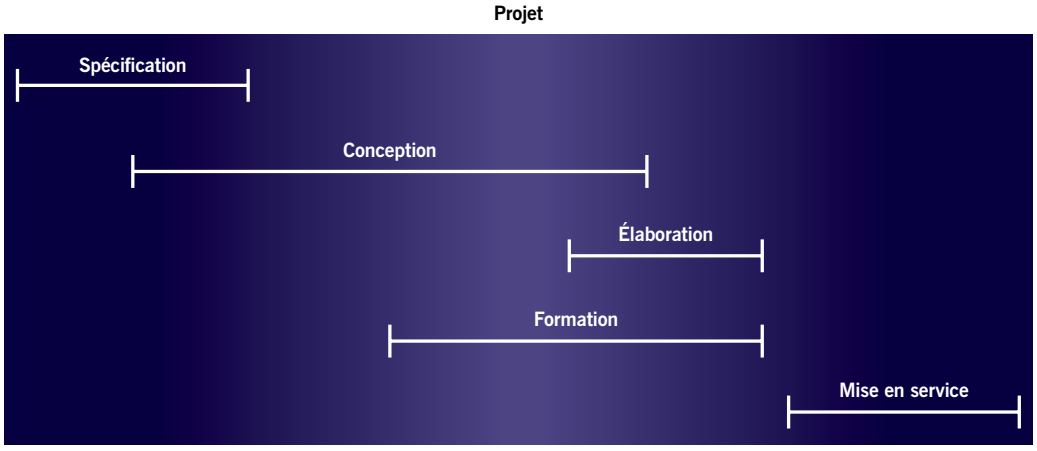


Figure 9.3 Travail défini par des étapes de livraison

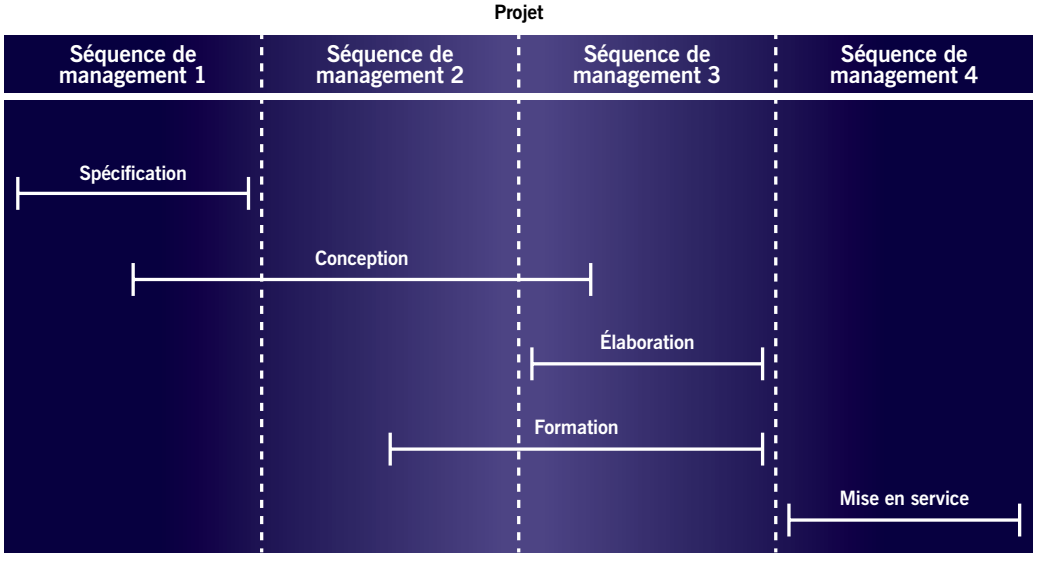


Figure 9.4 Étapes de livraison franchissant les limites de séquence de management

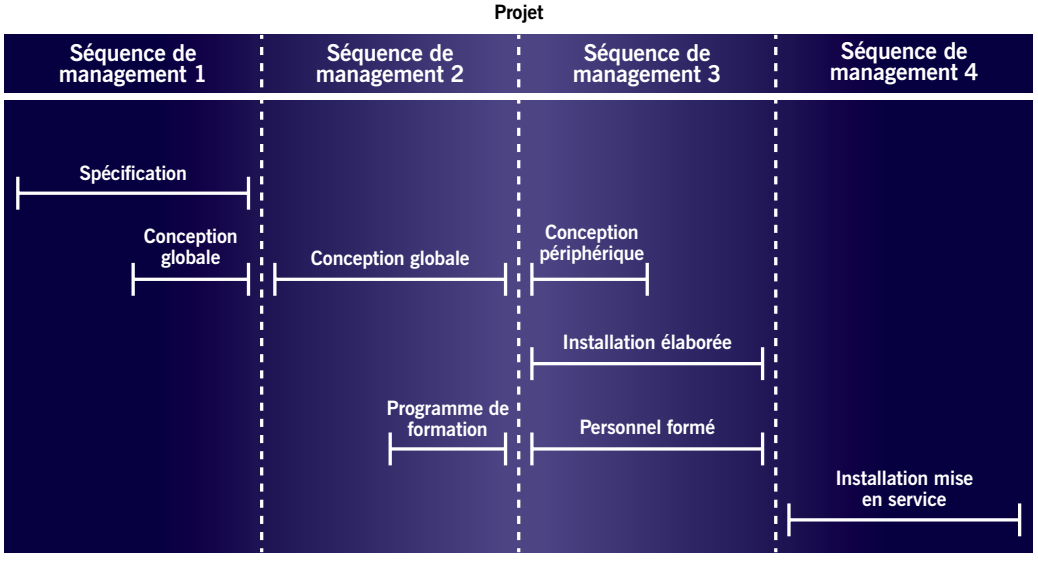


Figure 9.5 Étapes de livraison alignées sur les séquences de management

La Figure 9.4 présente le même projet que la Figure 9.3, mais décomposé en quatre séquences de management. Deux des étapes de livraison s'étendent sur plusieurs séquences de management.

La Figure 9.5 montre que l'étape de livraison « conception » a été décomposée en trois groupes de produits :

- La conception globale se situe maintenant dans la séquence de management 1.
- La conception détaillée et le programme de formation constituent la deuxième séquence de management.
- La conception périphérique est planifiée pour la séquence de management 3, avec la création de l'installation construite et la formation du personnel.

L'approche PRINCE2 consiste à concentrer la gestion du projet sur les séquences de management, car celles-ci formeront la base des processus de planification et de contrôle décrits dans l'ensemble de la méthode. Sinon, le projet risquerait d'être dirigé par les équipes spécialistes au lieu de l'être par la direction du client.

Format et présentation du plan

Il convient de décider de la meilleure manière de présenter le plan, selon l'audience à laquelle il s'adresse et la façon dont il sera utilisé, et d'examiner, aux côtés de la présentation et de l'agencement du plan, les outils de planification, les méthodes d'estimation, les niveaux de plan et les méthodes de suivi qui seront utilisés pour le projet.

PRINCE2 ne prescrit pas le format du plan. Des graphiques, documents, feuilles de calcul et plans sur des tableaux blancs sont également valables s'ils sont adaptés aux besoins, à l'échelle, à l'horizon de planification et à la complexité du projet.

Si le projet fait partie d'un programme ou d'un portefeuille, le programme ou le portefeuille pourra avoir développé une approche commune en matière de planification de projet. Cette approche pourra couvrir les normes (par exemple le niveau de planification) et les outils. Ceux-ci formeront alors le point de départ de la conception du plan de projet. Les variations spécifiques au projet devront être mises en exergue et nécessiteront l'aval du management de programme ou de portefeuille. Il pourra également y avoir une norme d'entreprise pour la planification et les aides au contrôle, ou le client pourra stipuler l'utilisation d'un jeu d'outils particulier. Le choix de l'outil de planification pourra dépendre de la complexité du projet et la décision pourra donc être reportée jusqu'à ce que le niveau de complexité soit connu.

Dans la mesure où les méthodes d'estimation utilisées dans le plan peuvent affecter sa conception, les décisions relatives aux méthodes devront s'inscrire dans la conception du plan lui-même.

L'utilisation d'outils de planification n'est pas une obligation, mais elle peut permettre d'économiser beaucoup de temps, si le plan doit être régulièrement actualisé et modifié. Un outil efficace permettra également de vérifier que les dépendances correctes ont été intégrées et qu'elles n'ont pas été affectées par les actualisations du plan.

Conseil

Le plan d'un projet simple peut être très simple, comme une **liste de contrôle des produits** ou un diagramme sur un tableau blanc dans la salle de réunion, qui peut être photographié de temps en temps.

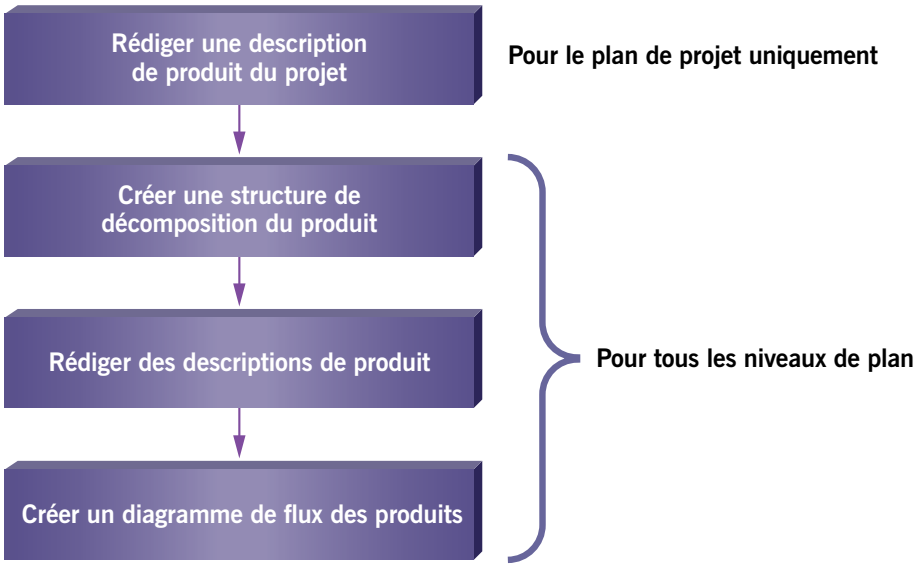

Rédiger une description de produit du projet
Pour le plan de projet uniquement
Créer une structure de décomposition du produit
Rédiger des descriptions de produit
Pour tous les niveaux de plan
Créer un diagramme de flux des produits

Figure 9.6 Approche recommandée de PRINCE2 pour la définition et l'analyse des produits

9.3.1.2 Définir et analyser les produits

PRINCE2 recommande, mais n'impose pas, l'approche suivante (résumée à la Figure 9.6).

Rédiger une description de produit de projet

La description de produit de projet est créée dans le processus élaborer le projet et fait partie de l'activité d'évaluation initiale du périmètre. Elle peut être affinée pendant le processus initialiser le projet lors de la création du plan de projet. Elle est soumise à un contrôle formel des changements et doit être vérifiée aux limites de la séquence de management (au cours du processus gérer une limite de séquence) pour voir si des changements sont nécessaires. Elle est également utilisée dans le processus clore le projet afin de vérifier que le projet a livré ce qui était attendu et que les critères d'acceptation ont été remplis.

Bien que l'utilisateur principal soit responsable de spécifier le produit de projet, la description de produit de projet est, dans la pratique, souvent rédigée par le chef de projet, en consultation avec l'utilisateur principal et l'exécutif. La description de produit de projet est incluse en tant que composant de l'exposé du projet. Elle est utilisée pour aider à sélectionner l'approche du projet définie dans l'exposé du projet. La description de produit de projet définit ce que le client attend en termes de livraison du projet et l'approche du projet définit la solution ou la méthode à utiliser par le fournisseur pour créer le produit du projet.

Tous les efforts doivent être consentis pour que la description de produit soit aussi exhaustive que possible dès le départ. Voir l'Annexe A, section A.21, pour la composition suggérée de la description de produit de projet.

Conseil

Si le périmètre du projet inclut des transitions ou un changement opérationnel (nécessaire à l'obtention des résultats), il faut également les définir comme produits spécialistes et explicitement couverts dans le plan.

Créer une structure de décomposition du produit

Le plan est décomposé en ses produits principaux, lesquels sont à leur tour décomposés jusqu'à obtention du niveau de détail approprié pour le plan. Un produit de niveau inférieur ne peut être le composant que d'un seul produit de niveau supérieur. La hiérarchie de produits qui en résulte est désignée sous le terme de structure de décomposition du produit.

Le format et la présentation de la structure de décomposition du produit et du diagramme de flux des produits sont déterminés par les préférences personnelles. Voir l'Annexe D pour plus d'exemples.

On veillera à tenir compte des aspects suivants lors de la création d'une structure de décomposition du produit :

- Il est habituel de confier la création de la structure de décomposition du produit à une équipe de personnes représentatives de l'éventail des intérêts et compétences nécessaires pour produire le(s) livrable(s) du plan.
- Il est fréquent d'identifier les produits en organisant une séance de brainstorming structurée (par exemple, en utilisant des notes autocollantes ou un tableau blanc) afin de capturer chaque produit identifié.
- La création de la structure de décomposition du produit par une équipe entraînera probablement des discussions sur la meilleure manière de décomposer les produits. Par exemple, si le livrable du plan est un logiciel comptable, les utilisateurs peuvent vouloir des modules distincts pour les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le grand livre général, etc. Les fournisseurs, quant à eux, pourront préférer une division par écrans, rapports, bases de données, etc. Bien qu'aucune de ces deux décompositions ne soit erronée, l'équipe de management de projet devra parvenir à un consensus sur l'approche qui sera utilisée dans la structure de décomposition du produit (et par-là même le plan).
- Il est utile d'identifier tous les produits qui doivent être créés par d'autres projets, ou achetés ou loués directement auprès d'un fournisseur ; il s'agit de produits d'origine externe. Le chef de projet n'est pas responsable de la création des produits d'origine externe, puisque ceux-ci sont fournis par des parties extérieures à l'équipe de projet. L'équipe de projet sera cependant responsable de la spécification des produits d'origine externe créés. Il faudrait envisager d'identifier les menaces qui pèsent sur le plan si les produits d'origine externe sont en retard ou ne répondent pas aux spécifications requises.
- Lorsqu'on utilise la planification basée sur le produit, il convient de s'interroger sur la nécessité d'inclure les différents états d'un produit particulier. À titre d'exemple, les divers états d'une machine pourront renvoyer à une « machine démontée, déplacée et remontée ». Les différents états pourront être identifiés comme des produits séparés, chaque état nécessitant alors sa propre description de produit et ses propres critères qualité et contrôles qualité. Cette approche peut être particulièrement utile quand on transfère la responsabilité de la création de chaque état d'une équipe à une autre. On pourra également utiliser une seule description de produit, accompagnée d'un ensemble de critères qualité, auxquels le produit devra satisfaire pour que chaque état puisse être approuvé.
- La présentation de la structure de décomposition du produit pourra faire appel à toute une variété de formes, de styles et de couleurs pour les différents types de produits. Par exemple, la structure de décomposition du produit pourra utiliser un rectangle pour représenter la plupart des types de produits, mais utilisera d'autres formes, telles que des ellipses ou des cercles, pour distinguer les produits d'origine externe. L'utilisation de couleurs différentes peut également permettre de distinguer les équipes responsables du produit ou la séquence de management durant laquelle le produit sera créé.
- Si le projet est décomposé en plusieurs séquences, les produits de chaque séquence de management seront extraits de la structure de décomposition du produit pour former la structure de décomposition du produit de la séquence de management. Celles-ci pourront être développées de façon plus détaillée et des « produits supplémentaires » pourront donc être ajoutés pour fournir le niveau de détail requis du plan de séquence. On prendra soin d'utiliser les mêmes noms dans les plans de séquence que dans le plan de projet. La création des plans de séquence pourra déboucher sur de nouvelles réflexions qui se traduiront alors par la modification du plan de projet pour des raisons de cohérence.
- Dans certains cas, le modèle de cycle de vie de l'organisation pourra comporter une structure de décomposition du produit et un diagramme de flux des produits prédéterminés pour les types de projets courants, aux côtés d'une bibliothèque d'ébauches de descriptions de produit pour les produits les plus fréquents. Dans un tel cas, on veillera à ne pas sauter les étapes de l'approche PRINCE2 de planification

basée sur le produit, mais à les utiliser pour vérifier l'exhaustivité du matériel de la bibliothèque. En raison du caractère unique de chaque projet, il pourra y avoir des exigences de produits supplémentaires pour le projet ou des différences subtiles au niveau des critères qualité, tandis que les sites, les collaborateurs et les responsabilités pourront être différents. Les modèles de cycle de vie n'abordent en outre souvent qu'un seul aspect du périmètre du projet.

Rédiger des descriptions de produit

Une description de produit est utilisée pour comprendre en détail la nature, la finalité, la fonction et l'apparence d'un produit. Elle est générée lors de la planification, dès que le besoin du produit est identifié.

On veillera à tenir compte des aspects suivants lors de la création d'une description de produit :

- Les descriptions de produit doivent être rédigées aussi rapidement que possible une fois le besoin du produit identifié. Celles-ci prendront tout d'abord la forme de « squelettes », avec pour seule information le titre et l'identifiant du produit. Elles seront ensuite affinées et modifiées au fur et à mesure que l'on comprendra mieux le produit et les étapes de planification. Par conséquent, au début de la planification, le terme « rédiger » (comme dans « rédiger une description de produit ») peut signifier « commencer à rédiger et compléter au fur et à mesure que les informations sont disponibles ».
- Une description de produit doit être référencée lorsque le plan contenant la création du produit est référencé. Si le produit est modifié par la suite, la description de produit doit également passer par le contrôle des changements.
- Bien que le chef de projet ou d'équipe soit officiellement chargé de rédiger les descriptions de produit, il est recommandé de faire appel aux représentants qui disposent de l'expertise nécessaire par rapport au produit ainsi qu'à ceux qui utiliseront le produit en question. Ces derniers doivent être impérativement consultés au moment de définir les critères qualité des produits.
- Les descriptions de produit les plus abouties pourront être réutilisées pour d'autres projets au sein du programme ou de l'organisation. Cette approche passera par la mise en place d'une bibliothèque des descriptions de produit réutilisables aux côtés d'un mécanisme de transfert des descriptions de produit dans la bibliothèque. Le chef de projet devra par conséquent se reporter à la bibliothèque pour voir si certaines des descriptions de produit qu'elle contient peuvent être réutilisées et/ou modifiées pour le projet.
- Si l'on dispose déjà d'une spécification des besoins détaillée pour le produit, celle-ci pourra être utilisée en lieu et place de la description de produit à la condition qu'elle couvre les composants et satisfasse aux critères qualité attendus d'une description de produit. On pourra également créer une description de produit pour référencer le contenu de la spécification des besoins le cas échéant.
- Dans le cas d'un petit projet, la simple rédaction d'une description de produit de projet et de descriptions de produit pour les produits principaux/les plus importants peut suffire.
- Les critères qualité, conçus pour faire la distinction entre les produits acceptables et inacceptables, appellent à une réflexion approfondie. L'une des méthodes de vérification des critères qualité consiste à poser la question : « Comment savoir à quel moment le travail sur le produit sera achevé (plutôt qu'arrêté) ? ».
- Lorsque l'on utilise une approche agile, il est important de se rappeler que les versions initiales des descriptions de produit sont susceptibles de ne répondre qu'à la finalité et aux critères de qualité du produit, le reste étant développé pendant l'exécution du lot de travaux.

Créer un diagramme de flux des produits

Un diagramme de flux des produits peut s'avérer utile pour identifier et définir l'ordre dans lequel les produits du plan seront développés, ainsi que les dépendances qui les unissent (voir Figure D.4 à l'Annexe D pour un exemple de diagramme de flux des produits).

Le diagramme de flux des produits permet également d'identifier les dépendances vis-à-vis de tout produit hors du périmètre du plan. Il prend naturellement en compte les activités requises et contient des informations destinées aux autres techniques de planification, telles que l'estimation et l'établissement d'un calendrier.

On veillera à tenir compte des aspects suivants lors de la création d'un diagramme de flux des produits :

- Bien que le chef de projet ou d'équipe soit responsable de la création du diagramme de flux des produits, il est recommandé d'y impliquer les parties qui seront chargées de développer ou de contribuer aux produits contenus dans le plan.
- Au lieu de préparer le diagramme de flux des produits une fois la structure de décomposition du produit établie, certains planificateurs préfèrent les créer en parallèle.
- Un diagramme de flux des produits ne nécessite que très peu de symboles. Chaque produit devant être développé dans le plan en question est identifié (par exemple, il peut se trouver dans un rectangle) et l'ordre de création des produits sera indiqué (par exemple, les rectangles pourront être reliés par des flèches). Tous les produits qui existent déjà ou qui proviennent de tâches échappant au périmètre du plan de projet devront être clairement identifiés en tant que produits d'origine externe (ils pourront être représentés de manière différente, par exemple à l'aide d'une ellipse).
- Il peut s'avérer utile de doter le diagramme de flux des produits d'un point de départ auquel tous les points d'entrée seront rattachés. Un diagramme de flux des produits ne contient qu'une seule sortie, mais peut comporter plusieurs entrées : la présence de ce point de départ permettra de n'omettre aucune des entrées. Ce symbole représente l'étape précédente de tous les points d'entrée et est également le seul symbole du diagramme de flux des produits à ne pas figurer sur la structure de décomposition du produit.
- Le diagramme de flux des produits peut être dérivé d'une carte des bénéfices (qui établit les liens entre les sorties, les résultats et les bénéfices), garantissant ainsi que le produit de projet produise les livrables et les résultats requis pour réaliser les bénéfices.

9.3.1.3 Identifier les activités et les dépendances

La simple identification des produits peut s'avérer insuffisante pour les besoins de planification et de contrôle. Les activités requises pour créer ou modifier chacun des produits planifiés doivent être identifiées afin de dresser un tableau plus global de la charge de travail du plan.

Il existe plusieurs manières d'identifier les activités, y compris :

- établir une liste séparée des activités, tout en continuant à utiliser le diagramme de flux des produits comme source d'information ;
- prendre les produits de la structure de décomposition du produit et créer une structure de décomposition des travaux en vue de définir les activités requises.

Les activités doivent inclure des activités de management et de contrôle qualité aux côtés des activités nécessaires pour développer les produits spécialistes. Elles doivent également comprendre toutes les activités nécessaires à l'interaction avec les parties externes, par exemple pour obtenir un produit à partir d'une source extérieure ou convertir des produits d'origine externe pour répondre aux besoins du plan.

Conseil

Évitez la prolifération des activités au-delà du niveau de détail approprié pour le niveau du plan.

Une fois les activités identifiées, toutes les dépendances entre les activités (et les produits) doivent être également identifiées. Il est important de saisir les dépendances (par exemple, sur le diagramme de flux de produits ou sur un formulaire de registre) et qu'une personne responsable de la gestion de la **dépendance** soit identifiée (le chef de projet ou une autre personne désignée). Les dépendances clés doivent être notées dans le plan de projet.
Il faudrait envisager d'identifier les menaces qui pèsent sur le plan et qui sont liées aux dépendances.

Définition : Dépendance

Par dépendance, on entend qu'une activité est tributaire d'une autre. Il existe deux types de dépendance à propos d'un projet : interne et externe.

Une dépendance interne concerne deux activités de projet. Dans ces circonstances, l'équipe de projet a le contrôle sur la dépendance.

Une dépendance externe concerne une activité de projet et une activité non liée au projet. Les activités non liées au projet sont menées par des personnes qui ne font pas partie de l'équipe de projet. Dans ces circonstances, l'équipe de projet ne dispose pas d'un contrôle total sur la dépendance.

9.3.1.4 Préparer les estimations

La décision concernant le temps et les ressources nécessaires pour effectuer une tâche selon des normes de performance acceptables passe par :

- l'identification du type de ressources requis. Des compétences spécifiques pourront s'avérer nécessaires selon le type et la complexité du plan. Les besoins pourront porter sur des ressources non humaines (équipements, déplacements, argent, etc.) ;
- l'estimation des efforts requis pour chaque activité par type de ressource. À ce stade, les estimations seront approximatives et par conséquent provisoires.

Conseil

Règles de base en matière d'estimation

Ces règles de base, qui font l'objet de nombreux ouvrages et progiciels, doivent permettre une estimation aussi précise et réaliste que possible. Les quelques règles de planification suivantes s'appliqueront notamment :

- Toujours partir du principe que les ressources ne sont généralement productives que 80 % du temps.
- Les ressources affectées à plusieurs projets mettent plus longtemps à exécuter les tâches en raison du temps perdu à passer d'un projet à l'autre.
- Les gens sont généralement optimistes et sous-estiment souvent le temps nécessaire pour effectuer une tâche.
- Toujours mettre à profit l'expérience des autres et sa propre expérience.
- Veiller à ce que la personne responsable de la création du produit soit également chargée d'estimer les efforts nécessaires à sa réalisation.
- Toujours intégrer une provision pour la résolution de problèmes, les réunions et autres événements inattendus.
- Calculer le coût de chaque activité plutôt que le coût du plan dans son ensemble.
- Communiquer toutes les hypothèses, exclusions ou contraintes aux utilisateurs.

Les estimations ne sont pas une garantie d'exactitude, mais fournissent une vue d'ensemble des coûts et de la durée d'exécution du plan. Les estimations seront invariablement amenées à changer au fur et à mesure que le projet évolue.

Les estimations peuvent être remises en question, car une même tâche effectuée dans les mêmes conditions pourra faire l'objet d'estimations différentes selon les personnes ou le moment.

9.3.1.5 Préparer un calendrier

Un plan ne peut démontrer la faisabilité ultime de ses objectifs que si les activités sont réunies dans un calendrier définissant le déroulement de chaque activité.

Il existe de nombreuses approches dans ce domaine. L'établissement du calendrier peut s'effectuer soit manuellement, soit à l'aide d'un outil de planification et de contrôle informatisé.

Définir l'ordre des activités

Après avoir identifié les activités et leurs dépendances et estimé leur durée et les efforts nécessaires, la tâche suivante consiste à déterminer l'ordre optimal dans lequel elles doivent se dérouler.

Il s'agit là d'une tâche itérative, puisque l'affectation de ressources réelles peut affecter les estimations d'efforts et de durée.

La période de temps durant laquelle une activité peut être retardée sans affecter la durée d'exécution du plan global est désignée sous le terme de marge (le terme tolérance est parfois utilisé). Cette marge peut être considérée comme une provision au sein du plan ou une période de temps supplémentaire.

Le ou les chemins critiques du diagramme correspondent à l'ordre des activités qui ne comportent aucune marge. Si l'une des activités du ou des chemins critiques s'achève avec du retard, l'ensemble du projet sera retardé (par exemple, si la tâche 4 de la Figure 9.7 est retardée, l'exécution du plan tout entier accusera un retard).

L'identification du chemin critique du plan permet au chef de projet de surveiller les activités :

- qui doivent être achevées à temps pour permettre l'exécution du plan conformément au calendrier ;
- qui peuvent être retardées pendant une certaine période de temps si les ressources doivent être réaffectées pour rattraper le retard d'autres activités.

Exemple de technique potentiel-tâches

Une représentation sous la forme d'un réseau-de-tâches (parfois également désignée sous le terme de diagramme de Pert) peut être utilisée pour établir le calendrier des activités dépendantes au sein d'un plan. Elle permet au chef de projet de déterminer l'ordre des événements le plus efficace pour achever un plan, et favorise la création d'un calendrier réaliste.

La représentation réseau-de-tâches décrit les interdépendances entre les activités au moyen de cases et de flèches. Les flèches pointant vers une case d'activité proviennent des activités précédentes, qui doivent être achevées avant que l'activité ne puisse démarrer. Les flèches au départ d'une case d'activité mènent vers les activités suivantes, qui ne peuvent démarrer avant que cette activité au moins ne soit achevée (en supposant une relation de fin à début entre les activités). Vous trouverez un exemple simple de représentation potentiel-tâches à la Figure 9.7.

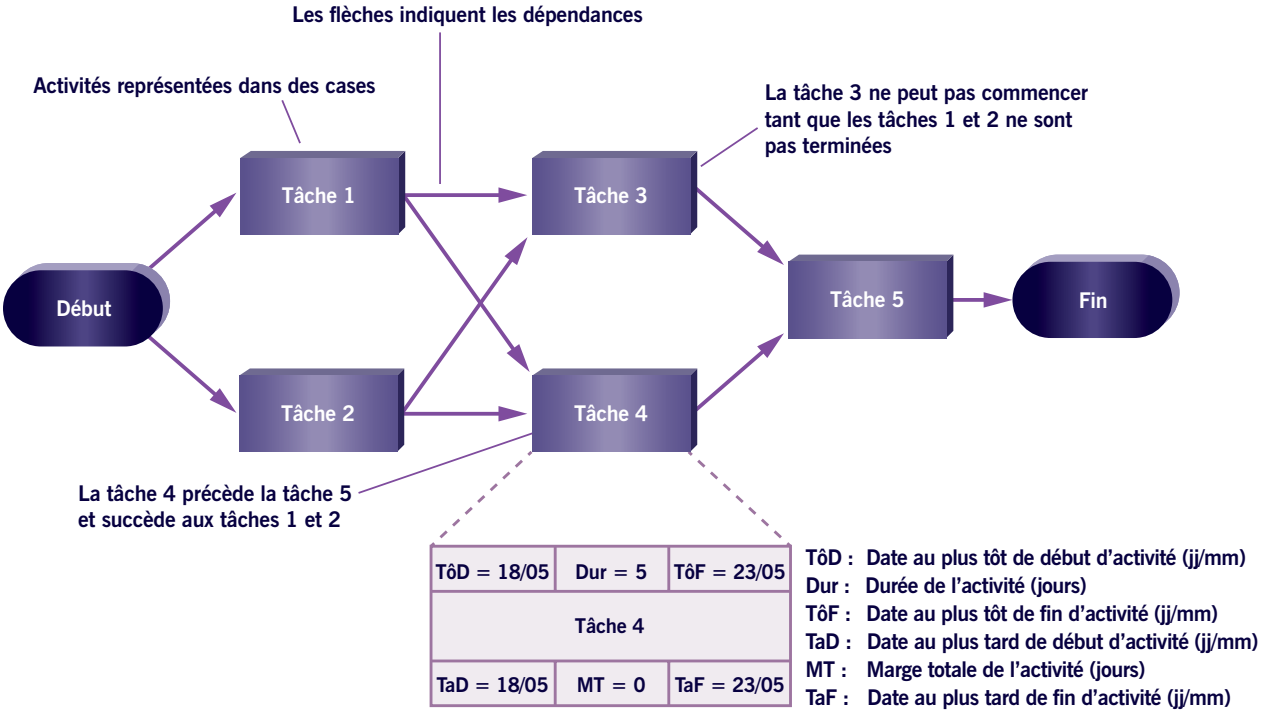

Les flèches indiquent les dépendances
Activités représentées dans des cases
La tâche 3 ne peut pas commencer tant que les tâches 1 et 2 ne sont pas terminées
Tâche 1
Tâche 3
Début
Tâche 5
Fin
Tâche 2
Tâche 4
La tâche 4 précède la tâche 5 et succède aux tâches 1 et 2
TôD = 18/05
Dur = 5
TôF = 23/05
Tâche 4
TaD = 18/05
MT = 0
TaF = 23/05
TôD : Date au plus tôt de début d'activité (jj/mm)
Dur : Durée de l'activité (jours)
TôF : Date au plus tôt de fin d'activité (jj/mm)
TaD : Date au plus tard de début d'activité (jj/mm)
MT : Marge totale de l'activité (jours)
TaF : Date au plus tard de fin d'activité (jj/mm)

Figure 9.7 Exemple simple de représentation potentiel-tâches

Évaluer la disponibilité des ressources

Il convient également de déterminer le nombre de personnes disponibles pour effectuer le travail (ou le coût d'achat des ressources). Toutes les informations spécifiques doivent être consignées (par ex. les noms, les niveaux d'expérience, le pourcentage de disponibilité, les dates disponibles, etc.).

Assigner les ressources

Le chef de projet s'appuie sur les ressources disponibles et sur l'ordre des activités pour assigner les ressources aux diverses activités. Le calendrier qui en résulte indique la charge de travail de chaque personne ainsi que l'utilisation des ressources non humaines.

Il est préférable d'assigner en premier lieu les ressources aux activités qui ne présentent aucune tolérance (et qui, par définition, figurent sur le chemin critique). Les activités qui ont le plus de tolérance revêtent le caractère le moins prioritaire en termes d'allocation des ressources.

Il est important de définir un surveillant pour chaque tâche. Si le groupe doit exécuter une tâche, cette tâche doit être imputable à l'un des membres du groupe.

Si certains des surveillants de tâches ne participent pas à la création du calendrier, vérifiez qu'ils sont effectivement disponibles et disposés à assumer la responsabilité de la tâche. Le simple fait d'inscrire leurs noms sur un plan ou un calendrier ne suffit pas à garantir que le travail sera fait. Il convient de collaborer, de communiquer et d'assurer le suivi avec chaque surveillant de tâche afin de s'assurer qu'il comprend les implications de la tâche.

Il est important, lors de l'assignation des ressources, de re-vérifier le chemin critique, car la productivité des ressources assignées pourra varier par rapport aux hypothèses établies lors du calcul des efforts et de la durée des activités.

Niveler l'utilisation des ressources

L'assignation initiale des ressources pourra se traduire par une utilisation inégale des ressources ou une surexploitation de certaines d'entre elles. Il pourra par conséquent s'avérer nécessaire de réorganiser les ressources, c'est-à-dire de les niveler.

Les activités pourront être réassignées ou leurs dates de début et leurs durées pourront être modifiées dans les limites des tolérances disponibles. Le calendrier final comporte toutes les activités assignées et décrit la ventilation des ressources en fonction de leur disponibilité.

Convenir de points de contrôle

La version provisoire du calendrier permet au comité de pilotage de projet de confirmer les points de contrôle.

Les activités relatives à la fin d'une séquence de management (par exemple, préparer le rapport de fin de séquence et le plan de séquence suivante) doivent être ajoutées au réseau d'activités, et le calendrier doit être révisé.

L'une des erreurs les plus fréquentes lors de la création d'un calendrier consiste à ne pas prévoir suffisamment de temps pour l'approbation des produits ou des versions livrées.

Définir des jalons

Un jalon est un événement sur un calendrier qui marque l'accomplissement des activités clés. Il peut s'agir de l'achèvement d'un lot de travaux, d'une étape de livraison ou d'une séquence de management. Dans un contexte commercial, l'atteinte d'un jalon peut déclencher le paiement d'un fournisseur.

La décomposition d'un plan en intervalles associés à un jalon permet au chef de projet d'identifier de manière précoce les incidences liées au calendrier même, et de mieux saisir les activités dont l'exécution revêt une importance critique pour le bon déroulement du plan.

Bien qu'il n'y ait pas de nombre « correct » de jalons ou d'intervalles entre ceux-ci, les jalons perdent de leur valeur lorsqu'ils sont trop nombreux ou trop espacés. S'il doit y avoir moins de jalons que de livrables ou de lots de travaux, il doit y en avoir suffisamment, et à des intervalles clés, afin de juger si le plan se déroule ou non conformément aux prévisions.

Calculer le total des besoins en ressources et les coûts

Les besoins en ressources peuvent être présentés sous forme d'un tableau et le coût calculé des ressources, aux côtés des autres coûts, pour produire le budget du plan. Le budget doit inclure :

- les coûts des activités nécessaires pour développer et vérifier les produits spécialistes, ainsi que le coût de gestion des activités de projet ;
- le budget de risque (voir section 10.3.7) ;
- le **budget de changement** (voir section 11.3.6) ;
- les **tolérance**s **de coûts**.

L'utilisation des budgets de risque et de changement est optionnelle.

9.3.1.6 Documenter un plan

Une fois le calendrier établi de manière satisfaisante, il convient de consolider le plan, les coûts, les contrôles requis et le texte de soutien conformément à la conception du plan. Des exemples de techniques de présentation de calendrier sont fournis à la section 9.4.3.

Un exposé narratif devra être ajouté pour expliquer le plan, les contraintes afférentes, les dépendances externes, les hypothèses établies, le suivi et les contrôles requis, les risques identifiés et les réponses qui s'imposent. Ce plan initial sera revu et mis à jour tout au long de la durée de vie du projet à mesure que des informations supplémentaires clarifieront les hypothèses formulées.

Conseil

Il est recommandé de simplifier les plans autant que faire ce peut. On envisagera d'utiliser des diagrammes récapitulatifs si le plan doit être présenté au comité de pilotage de projet.

Il est judicieux d'adopter un format de plan pour les soumissions et les demandes d'approbation et un format plus détaillé à des fins de contrôle quotidien. On envisagera également d'adapter le niveau de présentation du plan en fonction du public ciblé. La plupart des progiciels de planification offrent ce type d'options.

9.3.1.7 Analyser les risques d'un plan

Cette activité de planification se déroule généralement parallèlement aux autres étapes, dans la mesure où les risques peuvent être identifiés à n'importe quel moment de la création ou de la révision d'un plan.

Toutes les ressources et activités doivent être examinées, aux côtés des informations de planification, afin d'identifier les risques potentiels. Tous les risques identifiés doivent être consignés dans le **registre des risques** (ou dans le journal de projet lors de la planification de la séquence d'initialisation).

Une fois le plan produit, celui-ci conservera son caractère provisoire jusqu'à ce que tous les risques inhérents au plan soient identifiés et évalués, et que le plan soit éventuellement modifié.

Voir Chapitre 10 pour plus d'informations sur l'identification et l'analyse des risques.

Exemples de risques de planification

- Omission des plans au(x) niveau(x) de management approprié(s).
- L'apport simultané de nombreuses ressources dans un projet peut ralentir sa progression et entraîner des incidences de communication. Par exemple, le tracé d'une courbe en S (voir section 12.4.1) pour le profil des ressources dans le temps permet d'identifier ce point, les courbes raides sont à éviter.
- Le plan comprend des ressources non identifiées, ce qui peut entraîner un écart entre la productivité de la ressource réelle et la productivité estimée dans le plan.
- Le plan contient une proportion élevée de dépendances externes.
- Le plan fait appel à des fournisseurs non testés ou dépend de nouvelles technologies.
- Le chemin critique contient un nombre important d'activités : le retard de l'une de ces activités retardera le plan.
- Le plan ne prévoit pas suffisamment de points de décision de management, tels que des limites de séquence de management.
- Le plan ne contient guère de marge (la création d'un histogramme représentant le nombre d'activités en fonction de leur degré de marge permettra d'identifier ce risque).
- Le nombre de produits devant être achevés simultanément est important.
- Le plan est limité dans le temps par des contraintes fiscales (par ex. le budget ne peut être reporté d'un exercice à l'autre) ou de calendrier (par ex. préparatifs pour un événement sportif important).
- Le calendrier montre que plusieurs chemins parallèles au chemin critique risquent eux-mêmes de devenir critiques au moindre écart.

9.3.2 Plans pour des projets dans un programme

Toutes les normes spécifiques à respecter par les planificateurs du projet seront décrites dans la stratégie de surveillance et de contrôle du programme (le document qui décrit la manière dont un programme appliquera les contrôles internes à lui-même).

Le programme peut avoir des planificateurs dédiés qui peuvent aider le chef de projet à préparer et à maintenir le plan de projet et les plans de séquence.

Le réseau de dépendances du programme détaillera quel produit livrable du projet sera utilisé par les autres projets du programme. Toutes les dépendances vers ou vis-à-vis du projet doivent être incorporées dans les plans du projet.

Le nombre et la durée des séquences de management seront influencés par le plan de programme. Il peut être souhaitable ou nécessaire de synchroniser les évaluations de fin de séquence avec les jalons du programme (par ex., avec la fin d'une tranche). Le programme peut même définir un ensemble de séquences de management standard à respecter par tous les projets du programme.

9.3.3 Plans en cas d'utilisation d'une approche agile

La planification basée sur le produit peut être appliquée très facilement à la livraison agile et il est important de planifier en fonction des exigences en cours de livraison. De nombreuses techniques et concepts agiles existent dans ce domaine. Elles se concentrent sur ce qui peut être livré sur une période de temps fixe (p. ex. un sprint ou un bloc de temps) et apparaissent souvent dans un format informel, rudimentaire et visible, comme une simple liste ou un **backlog**.

En cas d'utilisation d'une approche agile, une approche commune serait constituée des éléments suivants :

- Le processus élaborer le projet, qui produit la vision et la feuille de route des produits ;
- Une séquence de management pour le processus initialiser un projet, qui produit le backlog de produit ;
- Puis la série de séquences de management de livraison contenant les sorties des (groupes de) besoins/fonctions.

Les deux premiers éléments peuvent être combinés.

Il peut y avoir d'autres façons tout aussi valables d'élaborer des plans pour des projets en utilisant des approches de livraison agiles.

9.3.4 Plans du point de vue d'un fournisseur

Lorsque le thème plans est adapté à une situation client/fournisseur, il faut clarifier, à travers le contrat, la manière dont les plans doivent être produits et quels sont les droits d'inspection et d'audit dont dispose le client. Le plan d'un fournisseur doit comporter suffisamment d'activités et/ou de jalons pour que le chef de projet du client puisse maintenir ses plans.

Les plans doivent inclure des jalons liés à l'approvisionnement tels que des bons de commande et des paiements d'étape alignés sur chaque séquence de management.

Les plans du client et du fournisseur peuvent tous deux être confidentiels pour l'autre partie, car ils peuvent contenir d'autres informations telles que des dépendances avec des projets d'autres clients, des frais de sous-traitants, etc. Il est donc judicieux de préparer des versions non confidentielles du plan à partager, en omettant les informations privées.

9.4 Techniques : établissement des priorités, estimation et calendrier

9.4.1 Technique d'établissement des priorités MoSCoW

Les projets disposent rarement de l'argent, du temps ou des ressources nécessaires pour livrer tout ce que l'entreprise, les utilisateurs ou les fournisseurs souhaitent, même si la livraison de tout a une justification pour l'entreprise.

Cela signifie que sur la plupart des projets, les critères d'acceptation et les critères de qualité doivent être classés par ordre de priorité, le projet s'efforçant de livrer autant d'éléments que possible et les éléments pour lesquels il existe une justification pour l'entreprise.

En l'absence de toute autre approche, PRINCE2 recommande l'utilisation d'une technique appelée MoSCoW comme technique générale d'établissement des priorités. MoSCoW est l'acronyme de :

- Must have (doit être fait)
- Should have (devrait être fait)
- Could have (pourrait être fait)
- Won't have (ne sera pas fait).

Seuls les éléments indiqués comme « must have » sont garantis d'être livrés par un projet.

La technique MoSCoW peut être utilisée dans toute une série de contextes d'établissement des priorités, comme pour les incidences et les changements. Dans le contexte des critères d'acceptation et des critères qualité, les définitions suivantes s'appliquent :

- **Must have** Les critères d'acceptation ou les critères qualité définissent ce qui est essentiel et critique en termes de justification pour l'entreprise dans le cadre du projet. Il pourrait s'agir du non-respect d'une exigence légale ou réglementaire.

  Si la justification pour l'entreprise propre au projet est viable sans les critères, même si cela pourrait impliquer des solutions de rechange non souhaitées, alors les critères ne sont pas qualifiés de « must have ».
- **Should have** Les critères d'acceptation ou de qualité définissent ce qui est important, mais pas critique, en termes de justification pour l'entreprise dans le cadre du projet. Leur absence affaiblit matériellement la justification pour l'entreprise.
- **Could have** Les critères d'acceptation ou de qualité définissent ce qui est utile, mais pas critique, en termes de justification pour l'entreprise dans le cadre du projet. Leur absence n'affaiblit pas la justification pour l'entreprise.

  Dans la pratique, il peut être difficile d'établir une distinction entre « should have » et « could have ». En pratique le choix est souvent déterminé par :
  - un niveau d'impact sur la justification pour l'entreprise. Par exemple, un critère peut être considéré comme « should have »s'il a un impact supérieur à 1 pour cent sur les bénéfices ;
  - une évaluation de l'impact actuel ou perçu quant à la non satisfaction de l'exigence. Par exemple, une restriction « pas de solutions de rechange manuelles » pourrait faire la différence entre « should have » et « could have ».
- **Won't have** Les critères d'acceptation ou de qualité définissent ce qui a été envisagé, mais qui ne sera pas livré. Même s'il peut sembler étrange d'enregistrer ce qui ne sera pas livré par un projet, le faire a souvent du poids puisque cela formalise un accord de ne pas livrer quelque chose. Cela nous rappelle que quelque chose a été consciemment considéré et peut éviter que les exigences soient réintroduites à une date ultérieure.

La technique MoSCoW peut être utilisée pour d'autres types d'établissement de priorités, comme pour l'établissement des priorités des changements, en adaptant les critères le cas échéant. Lorsque MoSCoW est utilisée de cette manière, les critères pour « must have », « should have » et « could have » doivent toujours se baser sur l'impact sur la justification pour l'entreprise, conformément au principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2.

La technique MoSCoW permet également de définir les **tolérance**s **de périmètre**, conformément au principe de gestion par exception.

9.4.2 Techniques d'estimation

Exemples de techniques d'estimation

Estimation descendante

Lorsqu'une bonne estimation globale a été obtenue pour le plan (par quelque moyen que ce soit), elle se subdivise à tous les niveaux de la structure de décomposition de produit. À titre d'exemple, traditionnellement, le développement peut représenter 50 % des besoins totaux en ressources et les tests peuvent représenter 25 %. Subdivisez le développement et les tests en fonction de leurs composantes et de l'effort à apporter en conséquence.

Estimation ascendante

Chaque travail individuel est estimé selon son propre mérite. Ceux-ci sont ensuite cumulés pour déterminer les efforts estimés pour les diverses activités dans leur ensemble et pour le plan global.

Approche descendante et ascendante

Une estimation globale est calculée pour le plan. Des estimations individuelles sont ensuite calculées ou établies sur la base de plans précédents, pour représenter les poids relatifs des tâches. L'estimation globale est ensuite répartie entre les diverses tâches dans leur ensemble et au niveau détaillé en utilisant des nombres ascendants comme poids.

Estimation (classe de référence) comparative

Il existe beaucoup de données sur l'effort requis et la durée d'éléments particuliers du travail. Au fil du temps, une organisation peut accumuler ses propres données historiques à propos des projets qu'elle a entrepris (expérience antérieure et leçons tirées). En possession de telles données, il peut être utile d'y faire référence pour des projets similaires et d'appliquer ces données aux estimations.

Estimation paramétrique

Fonder les estimations sur des données mesurées/empiriques dans la mesure du possible (p. ex. il existe dans l'industrie de la construction des modèles d'estimation qui prédisent les matériaux, l'effort et la durée en fonction des spécifications d'un bâtiment).

Estimation unique

L'utilisation de données d'échantillonnage pour calculer une valeur unique qui doit servir de « meilleure estimation » pour la durée d'une activité.

Estimation en trois points

Demandez à une ou plusieurs ressources qualifiées de vous fournir les estimations les plus optimistes, les plus probables et les plus pessimistes. La valeur que le chef de projet doit choisir est la moyenne pondérée de ces trois estimations.

Technique Delphi

Cette technique consiste à obtenir l'apport du groupe pour les idées et la résolution de problèmes sans avoir besoin d'une participation en personne. Elle utilise une série de questionnaires entrecoupés de résumés d'informations et de commentaires sur les réponses précédentes pour obtenir une estimation.

Planning poker (en cas d'utilisation d'une approche agile)

Un groupe utilise des cartes à jouer spécialement numérotées pour voter pour une estimation d'un élément. Le vote se répète avec discussion jusqu'à ce que tous les votes soient unanimes.

Exemples de techniques d'estimation *(à suivre)*

Exemples de techniques d'estimation *(suite)*

« Big/Uncertain/Small » (Importante/Incertaine/Petite) (dans le cas d'une approche agile)

Les éléments à estimer sont classés par le groupe dans l'une des trois catégories suivantes : « Big/Uncertain/Small » (Importante/Incertaine/Petite). Le groupe commence par discuter de quelques points ensemble, puis utilise une approche « diviser pour régner » pour passer en revue le reste des points.

9.4.3 Techniques d'établissement du calendrier

Exemples de formats de présentation pour le calendrier

Diagrammes de Gantt

Un diagramme de Gantt est une représentation graphique de la durée des tâches par rapport à la progression du temps. Il permet au chef de projet :

- d'évaluer la durée théorique du plan ;
- de déterminer l'ordre dans lequel les tâches doivent être exécutées ;
- de gérer les dépendances entre les tâches ;
- de voir les objectifs qui auraient dû être atteints à un point donné dans le temps ;
- de déterminer la manière dont les actions correctives peuvent remettre le plan sur la bonne voie.

Diagramme de chemin critique

Un diagramme de chemin critique met en exergue les tâches qui ne peuvent être retardées sans entraîner le retard du plan tout entier, ainsi que les tâches dont le retard n'affectera pas la date d'exécution du plan. Il facilite le suivi et la communication.

Feuilles de calcul

On peut également créer une feuille de calcul comportant une liste des tâches dans le sens vertical et une ligne de temps dans le sens horizontal. Il suffit ensuite de colorier les cellules pour représenter le moment où les tâches sont exécutées sur la ligne de temps ainsi que la progression du projet. Cette approche peut convenir pour les projets simples, où il est peu probable que la ligne de temps change. La ligne de temps pourra être cependant amenée à changer fréquemment dans le cadre de projets importants ou complexes. Le chef de projet risque donc de passer un temps considérable à modifier le calendrier et de négliger les tâches quotidiennes de management du projet.

Liste de contrôle des produits

La liste de contrôle des produits correspond à la liste des principaux produits d'un plan, accompagnée des dates clés de leur livraison. On trouvera un exemple de liste de contrôle des produits dans l'ébauche de description de produit pour un plan à l'Annexe A, section A.16.

10

Risque

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Incertitude comme aspect courant du management de projet
- Menaces et opportunités, et les réponses adaptées
- Exigences de PRINCE2 pour le thème risque
- Rôles et responsabilités
- Conseils pour une gestion des risques efficace
- Procédure de gestion des risques PRINCE2

10 Risque

10.1 Le thème risque

Message clé

Le thème risque a pour but d'identifier, d'évaluer et de contrôler les incertitudes du projet, et par-là même d'améliorer ses perspectives de réussite.

Quand il s'agit de chercher à atteindre les objectifs, l'incertitude n'épargne aucun projet. Celle-ci peut découler d'événements internes ou externes à l'organisation. Par exemple, on pourrait noter une incertitude quant à la capacité de l'organisation à s'entendre sur le périmètre du projet dans des délais précis ou sur la disponibilité de ressources critiques. L'incertitude peut également se faire ressentir quant au périmètre final et à la forme de la législation qu'un projet doit adopter pour être conforme.

Définition : Risque

Un événement ou un ensemble d'événements incertains qui, s'ils se produisaient, affecteraient la réalisation des objectifs. Un risque se mesure en combinant la **probabilité** d'occurrence d'une menace ou d'une opportunité perçue et l'ampleur de son impact sur les objectifs.

S'ils se concrétisent, les risques peuvent avoir un impact négatif ou positif sur les objectifs. PRINCE2 utilise les termes :

- **Menace** Pour des événements incertains qui pourraient avoir un impact négatif sur les objectifs.
- **Opportunité** Pour des événements incertains qui pourraient avoir un impact positif sur les objectifs.

Ces risques peuvent impacter les objectifs du projet qui consistent à fournir un périmètre et des bénéfices prédéterminés pour un délai, un coût et une qualité convenus.

Étant donné que tous les projets comportent un certain degré de prise de risques, il va de soi que les projets doivent gérer les risques de façon à appuyer une prise de décision efficace. Ceci se traduit par la mise en place d'un environnement discipliné, favorable à un processus décisionnel proactif.

Définition : Gestion des risques

L'application systématique des principes, approches et processus quant à l'identification et l'évaluation des risques, la planification et la mise en œuvre des **réponses au risque**, ou encore la communication des activités de gestion des risques avec les parties prenantes.

Pour que la gestion des risques soit efficace :

- les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du projet doivent être identifiés, saisis et décrits ;
- chaque risque doit être évalué pour en comprendre la probabilité, l'impact et la chronologie (**proximité**) afin de pouvoir établir un ordre de priorité. L'**exposition** globale **au risque** ainsi que l'impact du risque sur la justification globale pour l'entreprise doivent être gardés sous contrôle ;
- les réponses à chaque risque doivent être planifiées et assignées à des personnes chargées d'agir et de prendre en charge le risque ;
- les réponses au risque doivent être mises en œuvre, surveillées et contrôlées.

Tout au long du processus, il convient de communiquer les informations relatives aux risques dans le cadre du projet et aux parties prenantes.

Une gestion efficace des risques permet de s'assurer que le projet est en mesure d'atteindre ses objectifs et que la justification pour l'entreprise demeure valide. Elle soutient la prise de décision en veillant à ce que l'équipe de projet comprenne non seulement les risques individuels, mais aussi l'exposition globale aux risques qui existe à un moment donné.

Définition : Exposition au risque

Ampleur des risques assumés par l'entreprise à un moment donné.

10.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème risque

Pour suivre PRINCE2, un projet doit, au minimum :

- définir son **approche de la gestion des risques** qui doit au moins couvrir les points suivants :
  - comment identifier et évaluer les risques, comment planifier et appliquer les réponses à la gestion des risques et comment la gestion des risques est communiquée tout au long du cycle de vie du projet ;
  - estimer à quel niveau les risques identifiés pourraient avoir un impact significatif sur la justification pour l'entreprise (principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2) ;
  - les rôles et responsabilités pour la gestion des risques (principe des rôles et responsabilités définis de PRINCE2).
- tenir un registre des risques pour consigner les risques identifiés et les décisions relatives à leur analyse, leur gestion et leur révision ;
- s'assurer que les risques du projet sont identifiés, évalués, gérés et revus tout au long du cycle de vie du projet ;
- tirer des leçons pour informer l'identification et la gestion des risques (principe des leçons tirées de l'expérience de PRINCE2).

PRINCE2 exige que deux produits soient créés et maintenus :

- **Approche de la gestion des risques** Décrit la manière dont les risques seront gérés au cours du projet. Cela comprend les processus, procédures, techniques, normes et responsabilités spécifiques à appliquer.
- **Registre des risques** Permet d'enregistrer les risques identifiés pour un projet, y compris leur état et leur historique. Il permet de recueillir et de conserver les informations relatives à l'ensemble des menaces et opportunités identifiées dans le cadre du projet.

Ces deux produits doivent être créés au cours du processus initialiser le projet. L'approche de la gestion des risques doit être revue et éventuellement mise à jour à la fin de chaque séquence de management. L'approche de la gestion des risques définira comment et quand le registre des risques sera revu et mis à jour.

L'Annexe A (sections A.24 et A.25) fournit des descriptions de produit et du contenu suggéré pour ces produits.

PRINCE2 recommande une approche de la gestion des risques basée sur l'ouvrage *Management of Risk: Guidance for Practitioners* (Office of Government Commerce, 2010).

Message clé

PRINCE2 ne prescrit pas d'approche particulière ou détaillée pour la gestion des risques. Ainsi, toute approche qui répond aux exigences décrites peut être considérée comme en adéquation avec PRINCE2.

10.2.1 Responsabilités en matière de risque dans PRINCE2

Les responsabilités dédiées à la gestion des risques dans PRINCE2 sont énoncées dans le Tableau 10.1. Comme décrit au Chapitre 7, si des rôles sont combinés, alors toutes les responsabilités dans ce tableau doivent encore être prises.

Tableau 10.1 Responsabilités liées au thème risque

Rôle	Responsabilités
Direction de l'entreprise, de programme ou le client	Fournir la politique de gestion des risques et le guide des processus de gestion des risques d'entreprise, de programme ou du client (ou des documents similaires).
Exécutif	Garantir l'adéquation de l'approche de la gestion des risques. S'assurer que les risques associés au cas d'affaire sont identifiés, évalués et contrôlés. Faire remonter les risques à la direction de l'entreprise, de programme ou au client, le cas échéant.
Utilisateur principal	S'assurer que les risques relatifs aux utilisateurs sont identifiés, évalués et contrôlés (impact sur les bénéfices, utilisation opérationnelle et maintenance).
Fournisseur principal	S'assurer que les risques relatifs aux aspects fournisseurs sont identifiés, évalués et contrôlés (comme la création du produit de projet).
Chef de projet	Créer l'approche de la gestion des risques. Créer et tenir à jour le registre des risques. S'assurer que les risques du projet sont identifiés, évalués et contrôlés tout au long du cycle de vie du projet.
Chef d'équipe	Participer à l'identification, à l'évaluation et au contrôle des risques.
Assurance projet	Revoir les pratiques de gestion des risques afin d'assurer qu'elles sont exécutées conformément à la l'approche de la gestion des risques du projet.
Support projet	Aider le chef de projet à tenir à jour le registre des risques.

10.3 Conseils pour une méthode de gestion des risques efficace

10.3.1 Alignement sur les processus et autre politiques de l'organisation

Un projet pourrait devoir aligner son approche de la gestion des risques sur les politiques, les normes ou les processus de l'organisation, des programmes ou des portefeuilles. Cela peut comprendre :

- l'alignement sur toute politique, norme et approche de la gestion des risques définie de manière centrale ;
- l'utilisation de techniques de gestion des risques définies au niveau central ;
- l'adoption d'outils déployés au niveau central ;
- l'alignement avec tout rôle de gestion de risques ou cadre de compétences défini au niveau central.

Les organisations exigeront souvent le recours à un processus cohérent et mandaté sur différents projets, généralement pour s'assurer qu'elles peuvent évaluer l'exposition globale au risque de l'organisation sur l'ensemble des projets Ceci prévaut également lorsque les organisations cherchent à développer leur maturité en management de projet en appliquant un modèle de maturité tel que P3M3 (voir section 21.1.1.3).

10.3.2 Procédure de gestion des risques recommandée

PRINCE2 recommande, mais n'impose pas, une approche de la gestion des risques basée sur l'ouvrage *Management of Risk: Guidance for Practitioners* (Office of Government Commerce, 2010).

La Figure 10.1 représente les éléments de la procédure de gestion des risques décrits à la section 10.4.

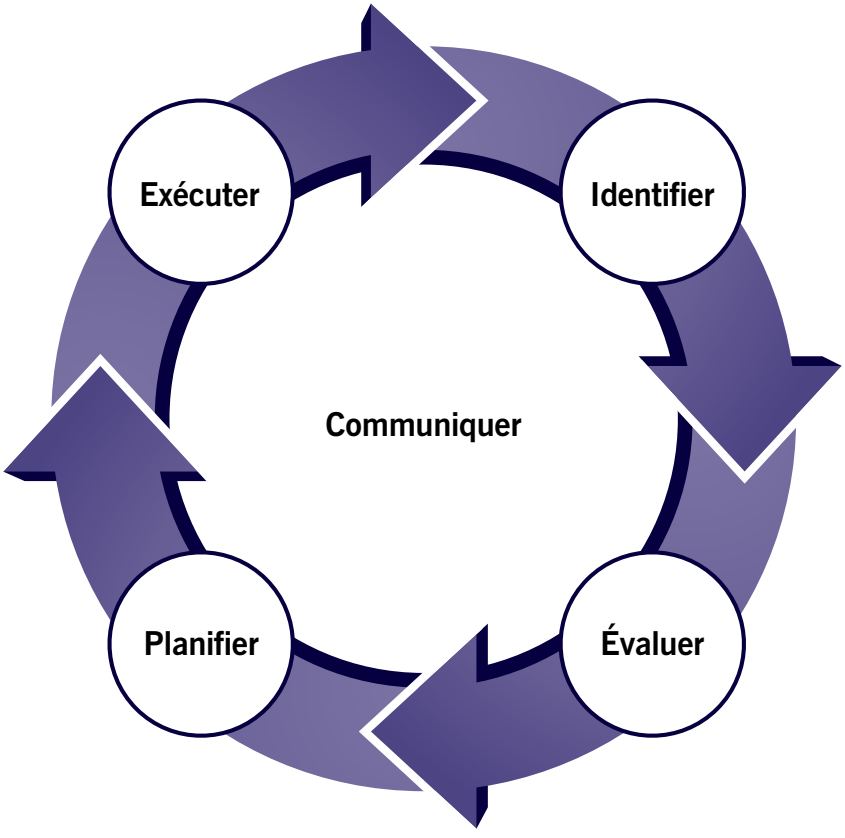


Figure 10.1 Procédure de gestion des risques

La procédure compte cinq étapes, les quatre premières étant séquentielles :

- identifier : contexte et risques ;
- apprécier : estimer et évaluer ;
- planifier ;
- exécuter.

La cinquième étape, « communiquer », fonctionne en parallèle, car il faudra peut-être communiquer les résultats de toutes les autres étapes aux parties prenantes et ce, à n'importe quel moment du processus.

Toutes les étapes peuvent se répéter. Lorsque des informations supplémentaires sont disponibles, il s'avère souvent nécessaire de répéter les étapes précédentes au regard des nouvelles informations.

10.3.3 Comprendre l'attitude du comité de pilotage du projet envers les risques

L'attitude que doit adopter le comité de pilotage du projet à l'égard de la prise de risques constitue une décision clé à consigner dans le cadre de l'approche de la gestion des risques. Cela déterminera le niveau de risque acceptable et permettra d'établir les **tolérance**s **de risque**.

Exemple de tolérance de risque

Un important distributeur de matériel électrique ne tolère aucun bouleversement inutile de ses systèmes de support durant la période des fêtes, qui s'étend de la mi-novembre à la fin du mois de janvier. Au cours de cette période, elle ne permet donc aucun changement dans ces systèmes, sauf s'ils sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

Un projet devra faire remonter au comité de pilotage du projet tout risque qui pourrait impacter ces systèmes au cours de cette période.

10.3.4 Taille, échelle et complexité du projet, et impact du risque

Veillez à ce que l'approche de la gestion des risques soit adaptée non seulement à la taille, à l'échelle et à la complexité du projet, mais aussi à l'éventuel impact du risque. Il est important que l'approche de la gestion des risques d'un projet soutienne la prise de décisions efficace sur le projet et ne constitue pas un fardeau ou une bureaucratie inutiles. En général, des projets plus petits et plus simples vont de pair avec des dispositions moins élaborées en matière de gestion des risques.

Par exemple, sur un projet moins complexe, le chef de projet mènera en général directement les activités de gestion des risques. Toutefois, sur des projets plus complexes, ces activités pourraient être déléguées à un gestionnaire des risques dédié ou à une équipe de gestion des risques De la même manière, il est possible de représenter un registre des risques sous forme de liste simple sur un tableau blanc ou une feuille de calcul dans un système informatique dédié. Ce qui importe, c'est que l'approche de la gestion des risques soit appropriée.

Pour déterminer l'adéquation de l'approche de la gestion des risques, il est essentiel de tenir compte non seulement du coût, de la taille, de l'échelle et de la complexité du projet, mais aussi de l'ampleur potentielle de l'impact du risque. Pour certains projets, les impacts pourraient être bien plus importants que leur taille, échelle et complexité apparentes. Par exemple, un petit projet simple de remplacement d'une infrastructure de réseau informatique principal peut interrompre le fonctionnement d'une organisation s'il se passe mal.

10.3.5 Approche de livraison du projet

Il est important que l'approche de la gestion des risques suive et soutienne l'approche de livraison du projet choisie. Par exemple, une approche de la gestion des risques qui prévoit des réunions mensuelles de revue du risque est peu susceptible d'étayer efficacement une approche de livraison de projet agile où des livraisons peuvent avoir lieu toutes les deux semaines.

PRINCE2 n'impose pas un format particulier de produits de gestion des risques, ni de calendrier précis quant aux activités de gestion des risques. Ce qui importe c'est qu'ils soient en phase avec le format et le rythme du projet. Un registre des risques peut être écrit sur un tableau blanc et revu lors d'une réunion quotidienne (voir section 17.5.4.2) dans le cadre d'une approche de livraison agile. Dans ce contexte, il est aussi valable que l'enregistrement des risques dans un système informatique dédié revu lors d'une réunion mensuelle.

Il est également essentiel de reconnaître que l'approche de livraison du projet pourrait servir à atténuer ou renforcer des risques particuliers. Par exemple, une méthode de travail agile garantit de manière inhérente que les clients n'imposent pas de contraintes et de spécifications excessives au début d'un projet, ce qui peut constituer un risque dans une approche plus traditionnelle en « cascade ». De même, bien que la méthode agile se caractérise par un haut niveau d'engagement avec les clients directement impliqués dans le projet, des changements incontrôlés par rapport à la référence convenue peuvent survenir si elle n'est pas gérée correctement. Des approches plus traditionnelles tendent à renforcer l'impression du « changement contrôlé », mais au risque de paraître peu réactives. Ce qui importe, c'est que l'approche de la gestion des risques reconnaisse ces différences inhérentes.

10.3.6 Considérations commerciales

Dans un contexte commercial, il peut être nécessaire d'avoir plusieurs registres des risques, car certains risques du projet peuvent être spécifiques à l'une des parties avec de bonnes raisons de ne pas les divulguer à l'autre partie. En cas d'utilisation d'un registre des risques commun, il est important d'établir à qui s'applique vraiment le risque et de nommer le **surveillant du risque** en conséquence. Par exemple, dans un contrat à prix fixe, tous les dépassements de coûts affecteront le cas d'affaire du fournisseur alors que les dépassements de délais auront généralement des répercussions sur le cas d'affaire du client.

10.3.7 Établir un budget de risque

Il pourrait être approprié d'identifier et de délimiter un budget de risque explicite dans le cadre du budget du projet. Il s'agit d'une somme d'argent destinée à financer des réponses de management spécifiques aux menaces et aux opportunités du projet (par exemple, pour couvrir les coûts de tout **plan de contingence** en cas de concrétisation d'un risque).

Le budget de risque est basé sur le coût global de toutes les réponses au risque planifiées du projet. Pour des projets plus simples, il suffira simplement de cumuler le coût de toutes les réponses au risque. Pour des projets plus complexes, on veillera cependant à ce que le cumul des coûts factorisés ne soit pas faussé par un petit nombre de risques importants. L'utilisation de techniques analytiques, telles que la simulation de Monte-Carlo (voir section 10.4.2.2) et les outils logiciels associés, peut s'avérer précieuse à cet égard.

Au fur et mesure de la progression du projet, certains des risques préalablement identifiés se produiront et d'autres non. De nouveaux risques pourront être identifiés durant le cycle de vie du projet, alors que le budget de risque n'a pas prévu les coûts afférents à leurs réponses. Cela signifie qu'il est prudent d'inclure une provision pour risques inconnus (encore à identifier) dans le budget de risque.

Message clé

Dans la mesure où le budget de risque fait partie du budget du projet, on pourra avoir tendance à le considérer comme une simple somme d'argent à la disposition du chef de projet. Il est important de décourager cette approche au profit d'une approche de gestion des risques qui définira les mécanismes de contrôle et d'accès à ce budget.

10.4 Technique : procédure de gestion des risques recommandée

En l'absence de toute autre approche, PRINCE2 recommande la procédure de gestion des risques basée sur celle de l'ouvrage *Management of Risk: Guidance for Practitioners* (Office of Government Commerce, 2010) ; voir également la section 10.3.2 et la Figure 10.1.

10.4.1 Identifier

10.4.1.1 Identifier le contexte

Cette étape permet de recueillir des informations sur le projet afin de mieux comprendre les objectifs spécifiques qui sont à risque, et de formuler une approche de la gestion des risques appropriée. Les éléments suivants influenceront l'approche de la gestion des risques du projet :

- les exigences qualité du client ;
- le nombre d'organisations impliquées et leurs relations mutuelles ;
- les besoins des parties prenantes impliquées dans le projet ;
- l'importance, la complexité et l'échelle du projet ;
- l'approche de livraison utilisée ;
- les hypothèses qui ont été faites ;
- l'environnement propre à l'organisation (par ex. exigence légale ou de gouvernance) ;
- les politiques, normes, processus et procédures de l'entreprise ;
- l'appartenance du projet à un programme ou à un portefeuille d'entreprise.

Ces informations sont dérivées du mandat de projet, de l'exposé du projet et de la description de produit.

L'Annexe A, section A.24, fournit le contenu type d'une approche de la gestion des risques.

10.4.1.2 Identifier les risques

Les risques peuvent et doivent être identifiés à tout moment au cours du management et de la livraison du projet. Tout membre de l'équipe de projet, de la direction de l'entreprise, de programme, le client ou toute autre partie prenante peut signaler une incidence ou un risque. PRINCE2 recommande que les risques soient saisis dans le registre des risques dès leur identification.

L'un des aspects majeurs de l'identification des risques consiste à pouvoir exprimer chaque risque de façon claire et sans ambiguïté. La meilleure manière d'exprimer un risque passe par l'analyse des aspects suivants :

- **Cause du risque** Décrit la source du risque, c'est-à-dire l'événement ou la situation à l'origine du risque. On emploie souvent le terme de facteurs de risques. Ils ne constituent pas un risque en soi, mais correspondent aux points de déclenchement potentiels des risques. Ils peuvent être internes ou externes au projet.

- **Événement de risque** Décrit la zone d'incertitude en termes de menace ou d'opportunité.
- **Effet du risque** Décrit le ou les impacts que le risque pourrait avoir sur les objectifs du projet s'il se concrétisait.

La relation entre la cause, l'événement et l'effet du risque peut être également exprimée dans une phrase, par exemple :

- **Menace** Une menace d'insuffisance de la capacité en personnel (cause du risque) pourrait empêcher l'entreprise de trouver suffisamment de personnel pour assurer la formation complète des utilisateurs dans les délais prévus (événement de risque), ce qui suppose que le projet prendra plus temps que prévu (effet du risque).
- **Opportunité** Si la réglementation sur les données le permet, l'entreprise pourrait inclure un code de réduction dans le courriel (événement de risque) lorsqu'elle renouvelle les coordonnées du client chaque année (cause de risque), générant des revenus pour compenser le coût de l'exigence réglementaire (effet de risque).

Il existe diverses techniques d'identification des risques, notamment la revue des leçons, les listes de contrôle du risque, les questionnaires sur le risque, le brainstorming et les structures de décomposition du risque.

La Figure 10.2 décrit une structure de décomposition du risque relative à un risque financier. Une telle structure permettra d'identifier les surveillants de risque chargés d'élaborer des réponses.

Exemples de techniques d'identification des risques

Leçons tirées

Les risques sont motivés par l'incertitude, de sorte que l'un des moyens les plus efficaces de réduire l'incertitude est d'examiner des projets similaires antérieurs pour voir quelles menaces et opportunités les ont touchés.

Listes de contrôle des risques

Il s'agit de listes de risques internes qui ont été identifiés ou qui se sont produits dans le cadre de projets similaires antérieurs. Ces listes sont utiles pour s'assurer que les risques identifiés sur des projets antérieurs n'ont pas été négligés.

Questionnaires sur le risque

Il s'agit de listes accessibles au public qui classent les risques par types ou par domaines et qui sont normalement pertinentes pour un large éventail de projets. Les questionnaires sur le risque constituent des aides utiles pour stimuler la réflexion sur les sources de risque dans le contexte le plus large.

Brainstorming

Séance qui permet de penser en groupe et qui peut s'avérer plus productive que le fait de réfléchir individuellement. Il est toutefois important d'éviter les critiques pendant le brainstorming, car cela peut freiner la contribution des participants. En plus d'identifier les risques, le brainstorming peut également être utilisé pour comprendre le point de vue des parties prenantes sur les risques identifiés.

Structure de décomposition du risque

Il s'agit d'une décomposition hiérarchique des sources potentielles de risque. Chaque niveau descendant correspond à une définition de plus en plus détaillée des sources de risque du projet. La structure agit comme une incitation et une aide pour soutenir l'équipe de management de projet dans la réflexion sur les sources potentielles de risque par rapport aux objectifs. Il existe plusieurs manières de décomposer le risque et il peut s'avérer utile de dresser plus d'une liste.

La structure de décomposition du risque pourra, par exemple, tenir compte de critères politiques, économiques, sociaux, technologiques, légaux/législatifs et environnementaux (PESTLE), de la structure de décomposition du produit, de la séquence de management, des étapes de livraison, des bénéfices/objectifs etc.

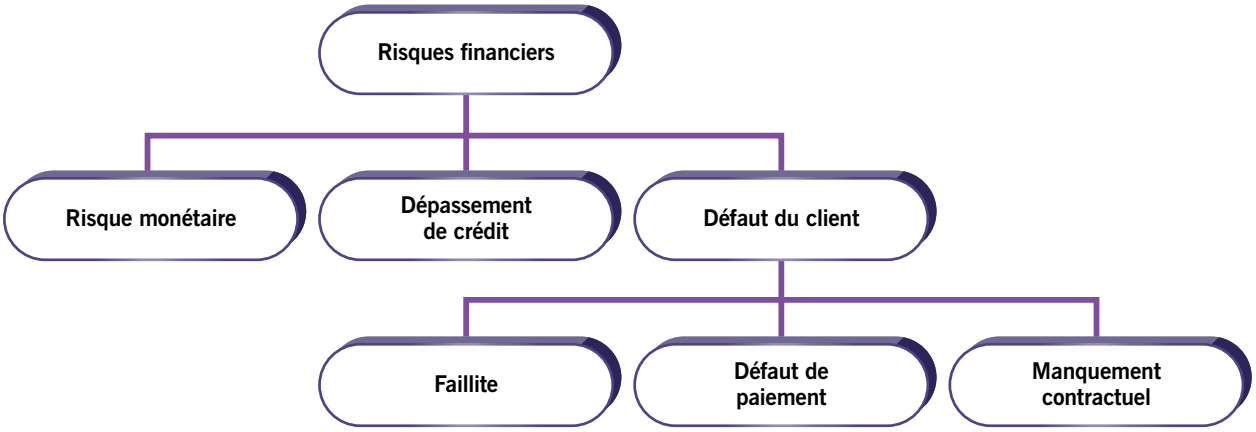


Figure 10.2 Exemple de structure de décomposition du risque

10.4.2 Apprécier

10.4.2.1 Estimer

La prochaine étape consiste apprécier la probabilité de chaque risque et son impact. PRINCE2 recommande d'apprécier :

- la probabilité des menaces et des opportunités en termes de potentialité qu'elles se produisent ;
- l'impact de chaque risque en termes d'objectifs du projet (par exemple, si les objectifs sont mesurés en temps et en coût, l'impact devrait également être mesuré en unités de temps et de coût) ;
- l'impact du risque sur le plan de séquence, le plan de projet et le cas d'affaire ;
- la rapidité avec laquelle le risque est susceptible de se matérialiser si aucune mesure n'est prise (c.-à-d. la « proximité du risque ») ;
- la manière dont l'impact des menaces et des opportunités peut changer au cours de la vie du projet ;
- si l'équipe de projet est la mieux placée pour gérer le risque ou si le risque doit être remonté au comité de pilotage du projet, à un programme ou à un organe de l'entreprise d'un échelon supérieur.

Probabilité							
	0,9	Très élevée 71–90 %	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
	0,7	Élevée 51–70 %	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
	0,5	Moyenne 31–50 %	0,025	0,05	0,10	0,20	0,40
	0,3	Faible 11–30 %	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
	0,1	Très faible < 10 %	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
			Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
			0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
			Impact				

Figure 10.3 Exemple de grille probabilité et impact

Il existe de nombreuses techniques d'**estimation du risque**. On trouve notamment les grilles probabilité et impact, la technique de la valeur attendue, les arbres de probabilité et l'analyse de Pareto.

Exemples de techniques d'estimation des risques

Grille probabilité et impact

Cette grille contient des valeurs de classement qui permettent de classer qualitativement les menaces et les opportunités. Les échelles de probabilité sont des mesures de probabilité dérivées de pourcentages, et les échelles d'impact sont sélectionnées pour refléter le niveau d'impact sur les objectifs du projet. Les valeurs contenues dans les cases de la grille correspondent à la combinaison d'une probabilité et d'un impact particuliers et s'obtiennent en multipliant la probabilité par l'impact.

Une grille probabilité et impact permet d'évaluer la gravité des risques et de les classer afin de pouvoir hiérarchiser les efforts et le temps du management. Par exemple, le comité de pilotage de projet pourra fixer sa tolérance de risque à partir de tout risque dont la valeur est supérieure à 0,18 et pourra exiger une réponse proactive pour tout risque dont la valeur est supérieure à 0,045, comme illustré par les cases foncées et moyennement foncées sur la Figure 10.3.

Valeur attendue

Cette technique permet de quantifier le risque en combinant le coût de l'impact du risque et sa probabilité d'occurrence. La valeur attendue est particulièrement utile lorsqu'on veut mesurer le risque de manière tangible pour hiérarchiser les risques. Par exemple, si le coût d'un risque est de 160 000 £ et que la probabilité d'occurrence est estimée à 25 %, la valeur attendue sera de 40 000 £.

Arbres de probabilité

Ce sont les représentations graphiques d'événements possibles résultant de circonstances données. Un arbre de probabilité peut être utilisé pour prédire un résultat de manière qualitative, l'utilisation des données historiques permettant de prévoir la probabilité d'occurrence de chaque circonstance. Les arbres de probabilité permettent d'informer les participants au projet ou les décideurs de la probabilité des différents résultats possibles dans des circonstances données.

Analyse de Pareto

Cette technique permet de classer ou d'ordonner les risques une fois appréciés, afin de déterminer l'ordre dans lequel ils doivent être abordés. L'analyse de Pareto peut être utilisée pour centrer les efforts du management sur les risques susceptibles d'avoir le plus d'impact sur les objectifs du projet.

Une façon utile de résumer l'ensemble des risques et leurs estimations consiste à les tracer sur un **profil des risques** synthétique dont un exemple est illustré en Figure 10.4. Ce profil représente une situation à un moment précis (c.-à-d. un instantané de l'environnement de risque). Les marqueurs numérotés de la matrice représentent les identifiants de risque uniques utilisés dans le registre des risques sur lequel il est basé.

Conseil

Si l'utilisation d'une grille probabilité et impact de trois sur trois ou de cinq sur cinq entraîne un trop grand nombre de risques regroupés autour d'une probabilité moyenne et d'un impact moyen, envisagez d'utiliser une grille de quatre sur quatre pour forcer les évaluations des risques élevés/faibles.

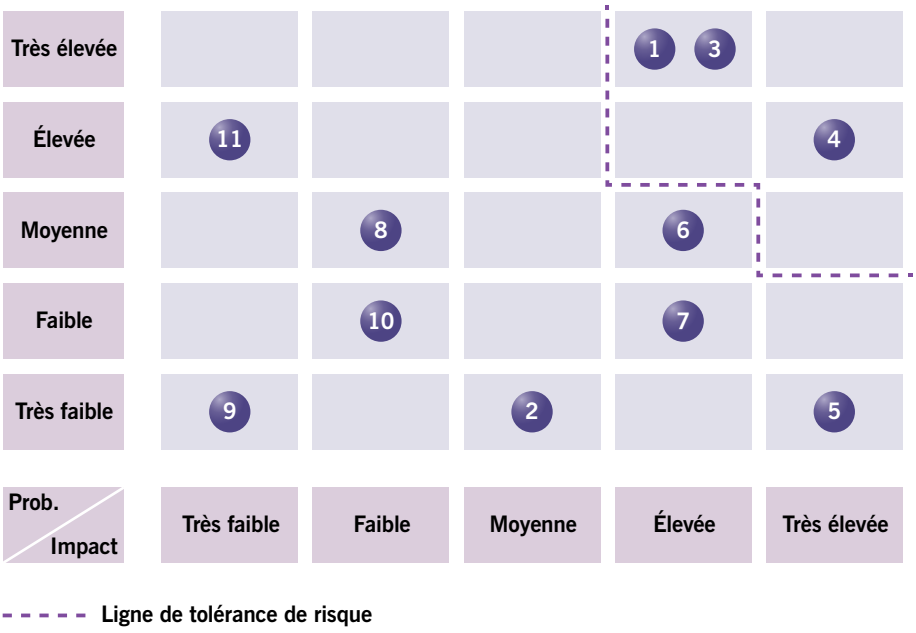


Figure 10.4 Exemple de profil des risques synthétique

Les risques situés au-dessus et à droite de la **ligne de tolérance de risque** en pointillés représentent les risques que l'organisation ne tolérera pas, sauf circonstances exceptionnelles. Dans le cas illustré, le chef de projet référera les risques 1, 3 et 4 au comité de pilotage de projet.

Le profil des risques permet également d'afficher les tendances. Par exemple, le risque 6 pourra avoir été préalablement enregistré comme ayant «une faible probabilité et un impact élevé», ce qui indique que sa probabilité d'occurrence s'est accrue.

10.4.2.2 Évaluer

L'effet conjugué des risques individuels doit être compris pour déterminer si l'exposition globale au risque du projet reste dans les limites de l'appétit du risque déterminé par l'organisation et tel qu'interprété et appliqué par le comité de pilotage de projet. Si l'exposition au risque est plus importante que l'appétit du risque, des actions de contrôle doivent être planifiées en réponse.

Conformément au principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2, la justification du projet doit être évaluée dans le contexte de l'exposition au risque. Il n'existe pas de projet à risque zéro et le fait de comprendre comment l'exposition au risque se compare à la tolérance de risque permet d'évaluer les efforts déployés dans les réponses au risque. La tolérance de risque sera précisée par le comité de pilotage de projet sur la base de l'appétit du risque global de l'organisation. L'exposition au risque peut et doit être estimée à la fois avant et après toutes réponses au risque planifiées.

Définition : Appétit du risque

Attitude propre à une organisation vis-à-vis de la prise de risque et qui détermine le degré de risque qu'elle juge acceptable.

Définition : Tolérance de risque

Les seuils d'exposition au risque qui, à condition de disposer des approbations requises, peuvent être franchis, déclenchant dans ce cas une certaine forme de réponse (comme faire part de la situation à la direction afin qu'elle prenne une mesure).

Conseil

Rappelez-vous que l'appétit du risque, l'exposition au risque et la tolérance au risque sont liés, sans être identiques.

Il existe deux techniques principales d'**évaluation du risque** : les modèles de risque (comme la simulation de Monte-Carlo) et la valeur monétaire attendue.

Exemples de techniques d'évaluation des risques

Modèles de risque

Le modèles de risque, comme la simulation de Monte-Carlo, permettent aux scénarios hypothétiques («que faire si») de fonctionner en utilisant des nombres aléatoires pour déterminer si chaque risque à l'intérieur d'une fourchette donnée se produit. Ces simulations sont répétées de manière à prédire le niveau de risque «moyen» par rapport à la durée ou au coût du projet. Les scénarios peuvent être également utilisés pour modéliser des cas extrêmes (par ex. si la quasi-totalité des risques se produisent).

Valeur monétaire attendue

Cette technique prend les valeurs attendues d'un certain nombre de risques et les totalise pour obtenir une valeur globale. Elle permet d'évaluer rapidement et facilement un groupe de risques pour comprendre leur effet conjugué. Les menaces sont représentées comme un impact négatif et les opportunités comme un impact positif. Un exemple est donné dans le Tableau 10.2.

Tableau 10.2 Exemple de technique de valeur monétaire attendue

ID risque	Probabilité (%)	Impact (£)	Valeur attendue (£)
1	60	-20 000	-12 000
2	30	+13 000	+3 900
3	10	-4 000	-400
4	5	-10 000	-500
Valeur monétaire attendue			-9 000

Tableau 10.3 Réponses au risque

Options de réponse	Usage
Éviter une menace **Exploiter** une opportunité	Cette option consiste à rendre certaine une situation incertaine en éliminant le risque. On peut souvent y parvenir en éliminant la cause d'une menace ou en appliquant la cause d'une opportunité. Cette option peut s'adopter sans frais supplémentaires en changeant la façon dont le travail est planifié. Cependant, le plus souvent, des coûts seront engagés afin d'éliminer tout **risque résiduel** pour les menaces et les opportunités. En cas de coûts encourus, ils doivent être justifiés (c'est-à-dire que le coût de la réponse est justifié pour rendre la situation certaine).
Réduire une menace **Améliorer** une opportunité	Cette option implique une action définie maintenant pour changer la probabilité et/ou l'impact du risque. Le terme « atténuer » est pertinent lorsqu'il s'agit de discuter de la réduction d'une menace (c.-à-d. rendre la menace moins susceptible de se produire et/ou réduire l'impact si elle se produit). L'amélioration d'une opportunité est le processus inverse (c.-à-d. rendre l'opportunité plus susceptible de se produire et/ou augmenter l'impact si elle se produit). Encore une fois, comme cette option oblige l'organisation à engager des coûts pour procéder à cette réduction ou amélioration dès maintenant, les coûts d'intervention doivent être justifiés en fonction du changement du risque résiduel.
Transférer le risque (menace ou opportunité)	Le transfert est une option qui vise à faire passer une partie du risque à un tiers. L'assurance est la forme classique de transfert, où l'assureur prend en charge le coût du risque, mais où l'assuré conserve l'impact sur d'autres objectifs (p. ex. retard). Le transfert peut s'appliquer à des opportunités, lorsqu'un tiers obtient un bénéfice sur les coûts, mais que le principal preneur de risque obtient un autre bénéfice. Ce n'est toutefois pas une option couramment utilisée, alors que le transfert de menaces est couramment utilisé. Une fois encore, le coût de transfert doit être justifié par le changement du risque résiduel ; la prime à payer en vaut-elle la peine ? Il est important de noter que certains éléments de risque ne peuvent être transférés, bien qu'une organisation puisse choisir de déléguer la gestion des risques à un tiers.
Partager le risque (menace ou opportunité)	Le partage est une option de nature différente de la réponse de transfert. Il recherche des parties multiples, généralement au sein d'une chaîne d'approvisionnement, pour partager le risque sur la base d'un partage gain/perte. Rares sont les cas où les risques peuvent être entièrement partagés de cette manière (par exemple, le principal preneur de risque devra toujours protéger sa marque ou sa réputation), mais cela peut être un moyen efficace d'encourager la collaboration sur les activités de gestion des risques, en particulier dans des programmes et des projets.
Accepter le risque (menace ou opportunité)	L'option « accepter », signifie que l'organisation s'expose à ce que le risque se produise, avec tout son impact s'il se produisait. Il n'y a pas de changement au risque résiduel avec l'option « accepter », mais aucun coût n'est engagé maintenant pour gérer le risque ou pour se préparer à gérer le risque à l'avenir. Un exemple serait le risque pour la rentabilité résultant des fluctuations monétaires. Une organisation peut décider de prendre le risque et de ne pas s'engager dans des opérations de couverture ou d'autres dispositions pour protéger les marges d'une grande variation des taux. Cette option ne serait pas appropriée si l'exposition au risque dépassait le seuil de tolérance du risque pour l'activité organisationnelle en question. Il est à noter que, dans un cas comme les fluctuations monétaires où l'impact pourrait être positif ou négatif, il s'agit en fait de deux risques. En effet, un risque est la relation entre l'événement incertain et l'impact de cet événement. Il y a un risque entraînant une perte (menace) et un risque entraînant un gain (opportunité). Concevoir l'incertitude comme deux risques permet d'apporter des réponses différentes à chaque partie.
Préparer des plans de contingence (menace ou opportunité)	Cette option sous-entend de préparer des plans maintenant, mais de ne pas agir maintenant. La plupart du temps associée à l'option « accepter », la préparation de plans de contingence dans ce cas veut dire : « Nous accepterons le risque pour l'instant, mais nous établirons un plan de ce que nous ferons si la situation change. » Cette option s'applique également aux autres réponses et on l'appelle souvent « plan de repli » (c.-à-d. ce que nous ferons si la réponse initiale ne fonctionne pas). Les plans de repli s'appliquent à toutes les autres stratégies, même s'il s'agit d'éviter une menace et d'exploiter une opportunité, car le plan pour éviter/exploiter peut ne pas réussir malgré de bonnes intentions. Cette option est importante parce qu'elle intègre la flexibilité de la gestion future pour un coût engagé qui est inférieur à celui des stratégies plus proactives. Cela ne signifie pas qu'investir maintenant pour répondre à un risque est une erreur, mais de tels investissements doivent être justifiés en termes de coûts, comme nous l'avons mentionné précédemment.

10.4.3 Planifier

L'étape « planifier » consiste à identifier et à évaluer la réponse au risque appropriée pour éliminer ou réduire les menaces et pour optimiser les opportunités. Les réponses au risque type sont résumées dans le Tableau 10.3. Si le risque se situe dans les limites des tolérances établies pour le projet, le chef de projet décide de la réponse appropriée ; dans le cas contraire, la décision est remontée au comité de pilotage du projet (voir la Figure 10.4 pour un exemple de risques dépassant les tolérances établies).

Si une menace est réduite plutôt qu'éliminée, le risque restant est appelé le risque « résiduel ». Si le risque résiduel est significatif, il peut être approprié de choisir plus d'une réponse au risque.

Dans certains cas, l'exécution de la réponse au risque pourra réduire ou supprimer d'autres risques connexes. Après leur mise en œuvre, les réponses aux risques pourraient modifier un aspect du projet. Des risques secondaires, c'est-à-dire des risques susceptibles de se produire à la suite d'une réponse au risque, peuvent alors voir le jour. Il est essentiel que ces risques secondaires soient identifiés, évalués et contrôlés de la même manière que les risques identifiés initialement.

Conseil

Passez en revue les leçons de projets antérieurs similaires lors de la planification des réponses au risque. Cette approche permettra d'identifier la gamme de réponses disponibles et d'évaluer leur efficacité potentielle.

Message clé

Il est important que la réponse au risque soit proportionnelle au risque et qu'elle représente un investissement de valeur.

Il est important que les réponses au risque équilibrent le coût de la mise en œuvre de la réponse par rapport à la probabilité et à l'impact de laisser le risque se produire. Pour l'évaluer, il suffit, entre autres méthodes, de comparer le coût de la réponse au risque avec la différence entre la valeur monétaire attendue du risque avant et après la réponse au risque. Si le coût de la réponse au risque est inférieur à la réduction de la valeur monétaire attendue, il vaut la peine d'entreprendre la réponse au risque. Toutefois, il vaut toujours la peine de garder à l'esprit l'effet global de toutes les activités de réponse au risque sur l'équipe de projet, car elle devra se focaliser davantage sur les actions de réponses au risque que sur la livraison du projet.

Toute réponse choisie doit être construite au niveau de plan approprié. Pour des risques plus importants, il peut être pertinent de mettre en place des indicateurs d'alerte rapide afin de déterminer si le risque est susceptible de se matérialiser, mais aussi des plans de gestion des risques, au cas où il se produit.

On examinera également l'effet éventuel que les réponses possibles pourront avoir sur :

- le plan de projet, le plan de séquence de management et les lots de travaux ;
- le cas d'affaire ;
- la direction de l'entreprise, de programme ou le client.

La réponse au risque doit identifier l'organe le plus approprié pour gérer un risque (ou une incidence). Il ne s'agira peut-être pas l'équipe de projet, surtout si :

- l'équipe de projet n'a pas la possibilité, dans son périmètre d'influence, de mettre en œuvre une réponse au risque ;
- la réalisation du risque a un impact significatif sur la justification pour l'entreprise ;

- le projet fait partie d'un programme et il serait plus approprié que le risque soit géré au niveau du programme (par exemple, si un projet spécifique identifie un risque commun à tous les projets du programme) ;
- la mise en œuvre d'une réponse au risque engendrera un dépassement des tolérances convenues, soit dans une séquence de management particulière, soit dans l'ensemble du projet ;
- le signalementdu risque à un organe de l'entreprise est exigé par les politiques ou procédures en matière de risque au sein de l'entreprise. Cela peut généralement se produire dans une organisation réglementée où certains risques peuvent être signalés par l'organisation, ou lorsque la réalisation du risque peut entraîner une violation d'une condition réglementaire.

La remontée d'information se ferait d'abord au comité de pilotage de projet. En fonction de la tolérance de risque, la remontée d'information peut également s'adresser au programme global, à un organe de l'entreprise ou au client.

La remontée des risques constitue une bonne pratique et ne doit pas être considérée comme un échec. Une remontée précoce des risques permettra de consacrer plus de temps à la mise en œuvre des actions correctives. Les types de réponse sont expliqués ultérieurement dans le Tableau 10.3.

Conseil

N'oubliez pas qu'une opportunité peut être rejetée. Toutes les opportunités ne pourront pas être saisies, car des circonstances, comme l'échéancier ou le coût, pourraient avoir un impact négatif sur les objectifs du projet.

10.4.4 Mettre en œuvre

Les réponses au risque planifiées doivent être mises en œuvre, leur efficacité doit être surveillée et des actions correctives doivent être prises lorsque les réponses ne correspondent pas aux attentes.

Il est essentiel de s'assurer que le surveillant et l'exécuteur sont identifiés et convenus pour chaque risque :

- **Surveillant du risque** Responsable de la gestion, du suivi et du contrôle de tous les aspects d'un risque particulier qui lui a été confié, y compris la mise en œuvre des réponses retenues pour faire face aux menaces ou maximiser les opportunités.
- **Exécuteur du risque** Responsable d'une action pour gérer le risque. Certaines actions peuvent échapper au contrôle explicite du surveillant du risque. Il convient alors de confier la responsabilité de l'action à une personne chargée de gérer le risque. L'exécuteur du risque doit informer le surveillant du risque de l'évolution de la situation.

Il est fréquent que le surveillant du risque et l'exécuteur du risque ne fassent qu'un. Le surveillant du risque doit être la personne la plus à même de gérer le risque. On évitera par ailleurs de confier un trop grand nombre de risques à une seule personne.

Exemples d'un surveillant du risque et d'un exécuteur du risque

Surveillant du risque

Imaginons une menace de défaillance d'un fournisseur clé, qui pourrait avoir un impact sur l'aptitude d'un projet à livrer à temps un client. Le directeur commercial a été nommé en tant que surveillant du risque.

Exécuteur du risque

Plusieurs réponses au risque ont été identifiées et sélectionnées. L'une de ces réponses au risque (préparer un plan de contingence) consiste à identifier d'autres fournisseurs potentiels, capables de prendre en charge à court terme les lots de travaux affectés, et à leur demander des devis. Le directeur de l'approvisionnement jouera le rôle d'**exécuteur du risque** pour cette réponse au risque particulière.

10.4.5 Communiquer

La communication doit être continuellement entretenue. Elle doit garantir que les menaces et les opportunités auxquelles le projet est confronté sont communiquées au sein du projet et aux parties prenantes externes. Les risques sont communiqués dans le cadre des produits de management suivants :

- **Rapport**s **d'avancement** ;
- Rapports de progression ;
- Rapports de fin de séquence ;
- Rapport de fin de projet ;
- Rapports d'exception.

Ces rapports doivent être utilisés avec soin pour communiquer les risques aux parties prenantes externes. On se référera à l'approche de gestion de la communication pour la méthode la plus appropriée.

Il existe de nombreuses autres méthodes de communication, telles que des bulletins, panneaux d'affichage, tableaux de bord, **radiateur**s **d'informations**, fils de discussion, briefings etc., qui peuvent être utilisés aux côtés des produits de management PRINCE2.

Une gestion des risques efficace doit tenir compte et aborder plusieurs aspects de la communication :

- L'exposition au risque d'un projet n'est jamais statique : une communication efficace est donc essentielle pour identifier les nouveaux risques ou l'évolution des risques existants. Elle passe par le maintien d'un bon réseau de communication, comprenant des contacts et des sources d'information pertinents, afin de faciliter l'identification des changements susceptibles d'affecter l'exposition au risque globale du projet ;
- Une gestion des risques efficace dépend de la participation, qui dépend à son tour d'une communication efficace.

11

Changement

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Pourquoi les projets ont besoin d'une approche systémique
- Les types d'incidence et la façon de les gérer
- Les exigences de PRINCE2 sur le thème changement
- L'adaptation du contrôle des changements aux différents environnements
- Conseils pour un contrôle des changements efficace
- Une procédure de maîtrise des incidences et de contrôle des changements recommandée

11 Changement

11.1 Le thème changement

Message clé

La finalité du thème de changement est d'identifier, d'évaluer et de contrôler tout changement potentiel et approuvé aux niveaux de référence du projet.

Les projets se déroulent dans leur environnement organisationnel et dans un contexte plus vaste qui changent avec le temps. Il est rare qu'un projet se termine en ayant livré exactement ce qui avait été envisagé lors du lancement du projet. On dit souvent que les changements sont inévitables et c'est sûrement le cas pour les projets longs et plus complexes.

Cela signifie que le projet doit adopter une approche systémique pour l'identification, l'évaluation et le contrôle des incidences que peut entraîner le changement. Le contrôle des incidences et des changements est une activité continue, réalisée tout au long du cycle de vie du projet. Sans procédure efficace pour maîtriser les incidences et contrôler les changements, un projet risque de ne plus tenir compte de ses parties prenantes ou de déraper hors de tout contrôle.

Dans PRINCE2, les changements sont identifiés comme des « incidences ». PRINCE2 utilise le terme « incidence » pour désigner tout événement significatif qui est survenu sans être planifié et qui nécessite une action de management pendant le projet. Les incidences peuvent être soulevées à tout moment pendant le projet, par toute personne ayant un intérêt dans le projet ou dans son résultat.

Le Tableau 11.1 résume les différents types d'incidences qui doivent être traitées pendant un projet.

Tableau 11.1 Types d'incidences

Types d'incidence	Définition	Exemples
Requête de changement	Proposition de changement d'un produit référencé.	L'utilisateur principal aimerait augmenter la capacité d'un produit de 100 à 150 utilisateurs.
Hors-spécification	Élément qui devrait être fourni par le projet, mais qui ne l'est pas encore (ou lorsqu'il est prévu qui ne le sera pas). Il peut s'agir d'un produit manquant ou d'un produit non conforme à ses spécifications.	Avis d'un fournisseur indiquant qu'il ne peut plus fournir l'un des produits spécifiés par le client.
Problème/préoccupation	Toute autre incidence à résoudre ou à remonter par le chef de projet.	Avis d'un chef d'équipe indiquant que, suite au congé maladie d'un membre de l'équipe, la date cible pour l'achèvement d'un lot de travaux sera reportée d'une semaine. Notification de faillite de l'un des fournisseurs, entraînant le besoin d'identifier et de faire appel à un nouveau fournisseur.

Après identification et consignation d'une incidence, mettre en place un processus contrôlé permettant d'évaluer l'incidence et de déterminer quelle mesure est nécessaire en réponse. La réponse à une incidence peut se traduire par le changement de certains aspects du délai, des coûts ou du périmètre du projet. Cependant, il est important de comprendre que la réponse appropriée à une incidence peut être de la rejeter et de ne rien faire. Il n'est pas toujours nécessaire de prendre des mesures juste parce qu'une incidence a été identifiée et consignée. Seules deux raisons expliquent la mise en œuvre d'un changement : introduire un nouveau bénéfice ou protéger un bénéfice existant.

Le changement peut uniquement être évalué en termes d'effet sur une « situation actuelle ». Dans PRINCE2, la « situation actuelle » à un point donné dans le temps est représentée par un aperçu de tous les produits spécialistes et de management lors du cycle de vie du projet (l'exposé du projet, la DIP et le cas d'affaire, par exemple).

A un moment donné dans le temps, l'état de chacun de ces éléments sera connu ou « référencé ».

Définition : Référence

Niveaux de référence par rapport auxquels une entité est surveillée et contrôlée.

En pratique, les références sont créées à un point donné dans le temps à une fin spécifique. Par exemple, une référence peut être créée lorsqu'un produit est prêt à être examiné ou après son approbation. Apporter des changements à un produit référencé entraîne la création d'une nouvelle version du produit. La référence d'origine reste inchangée.

Définir un moyen de créer des produits référencés et autoriser les changements contrôlés appropriés de ces références est une condition préalable pour le contrôle efficace des incidences et des changements. La complexité de cette tâche dépend de la taille et de la complexité du projet, ainsi que du secteur, en général :

- Un projet simple visant à apporter des changements limités à un processus au sein d'une organisation peut se servir des disques partagés sur le réseau et y conserver les références en suivant simplement un schéma de nommage de fichiers convenus (en utilisant les suffixes « Brouillon », « À examiner » et « Approuvé » à la fin des noms de fichiers, par exemple).
- Un projet de restructuration d'un processus complexe peut se servir d'un système de management de documents formels contenant les politiques, les procédures et les droits d'accès appropriés.
- Les projets informatiques disposent souvent d'interdépendances complexes entre les éléments référencés individuellement et gèrent ces indépendances à l'aide d'un **système de gestion de la configuration**.
- Au sein des organisations plus focalisées sur l'ingénierie, le processus de gestion des changements s'appelle le management des actifs ou le management des produits.

Quel que soit le nom donné au processus qui empêche les changements non autorisés, PRINCE2 donne aux éléments qui doivent être contrôlés et référencés le nom d'« **élément de configuration** ». Les informations sur leur état et leur statut doivent être collectées et peuvent être contenues dans des « **enregistrements de configuration** ». Reportez-vous à l'Annexe A, section A.6, pour consulter la description générale d'un enregistrement de configuration.

Définition : Enregistrement de configuration

Enregistrement qui décrit l'état, la version et la **variante** d'un élément de configuration et tous les détails des relations importantes entre les différents éléments de configuration.

Définition : Rapport d'état du produit

Rapport sur l'état du produit. Les produits requis peuvent être spécifiés par un identifiant ou par la partie du projet durant laquelle ils ont été développés.

PRINCE2 dispose également du concept de **rapport d'état du produit**, qui peut être utilisé pour fournir plus de détails sur le statut des produits. Reportez-vous à l'Annexe A, section A.18, pour consulter la description générale d'un rapport d'état du produit.

11.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème changement

Pour suivre PRINCE2, un projet doit, au minimum :

- définir son **approche de contrôle des changements**. Cette approche doit couvrir au minimum les aspects suivants :
  - comment les incidences sont identifiées et gérées ;
  - estimer le niveau auquel les incidences identifiées pourraient avoir un impact significatif sur la justification pour l'entreprise du projet (principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2) ;
  - présenter les rôles et responsabilités pour le contrôle des changements (principe des rôles et responsabilités définis de PRINCE2), notamment une autorité de changement définie ;
- définir la création, la conservation et le contrôle des références de produits ;
- tenir un **registre des incidences** pour consigner les incidences identifiées et les décisions relatives à leur analyse, leur gestion et leur révision ;
- s'assurer que les incidences du projet sont consignées, évaluées, gérées et revues tout au long du cycle de vie du projet ;
- tirer des leçons pour informer sur l'identification et la gestion des incidences (principe des leçons tirées de l'expérience de PRINCE2).

PRINCE2 exige que les deux produits suivants soient créés et maintenus :

- **Registre des incidences** Collecte et tient à jour toutes les incidences qui doivent être gérées de façon formelle.
- **Approche de contrôle des changements** Identifie les modalités et les responsabilités en matière de contrôle et de protection des produits du projet.

Si le registre des incidences ne contient pas suffisamment de détails (pour l'évaluation des options, les recommandations et les décisions, par exemple), alors un rapport d'incidence séparé, comme le décrit la section A.13 de l'Annexe A, peut être utilisé. Cependant, il s'agit d'un produit de management facultatif.

Les contrôles de projet pour la gestion des incidences et des changements seront définis et établis lors du processus initialiser le projet, puis passés en revue et (au besoin) actualisés vers la fin de chaque séquence de management lors du processus gérer les limites de séquences. L'Annexe A (sections A.3 et A.12) fournit des descriptions de produit et du contenu suggéré pour ces produits.

Message clé

PRINCE2 recommande une approche pour la gestion des incidences et le contrôle des changements, mais ce n'est pas prescriptif. Ainsi, toute approche qui répond aux exigences décrites dans la section 11.2 peut être considérée comme en adéquation avec PRINCE2.

11.2.1 Responsabilités en matière de contrôle des changements dans PRINCE2

Les responsabilités dédiées à la gestion des changements dans PRINCE2 sont énoncées dans le Tableau 11.2. Comme décrit au Chapitre 7, si des rôles sont combinés, alors toutes les responsabilités dans ce tableau doivent encore être prises.

Tableau 11.2 Responsabilités liées au thème changement

Rôle	Responsabilités
Direction de l'entreprise, de programme ou le client	Fournir les stratégies d'entreprise, de programme ou du client pour la résolution des incidences et le contrôle des changements.
Exécutif	Nomme l'autorité de changement et établit le budget de changement. Définit l'échelle de gravité des incidences. Définit l'échelle des niveaux de priorité pour les requêtes de changement et les hors-spécifications. Répond aux demandes de conseil émanant du chef de projet. Prend des décisions sur les incidences remontées, en faisant particulièrement attention à maintenir la justification pour l'entreprise.
Utilisateur principal	Répond aux demandes de conseil émanant du chef de projet. Prend des décisions sur les incidences remontées, en faisant particulièrement attention à maintenir les bénéfices attendus.
Fournisseur principal	Répond aux demandes de conseil émanant du chef de projet. Prend des décisions sur les incidences remontées, en faisant particulièrement attention à maintenir l'intégrité de la solution complète.
Chef de projet	Crée et tient à jour l'approche de contrôle des changements. Gère les procédures de contrôle des incidences et des changements, avec l'aide du support projet quand c'est possible. Crée et tient à jour le registre des incidences, avec l'aide du support projet quand c'est possible. Met en œuvre les actions correctives.
Chef d'équipe	Met en œuvre les actions correctives.
Assurance projet	Conseille sur l'évaluation et la résolution des incidences.
Support projet	Gère le contrôle des changements et les procédures d'incidence en : ● maintenant à jour les enregistrements de configuration, le cas échéant ; ● générant les rapports d'état du produit ; ● aidant le chef de projet à tenir à jour le registre des incidences.

11.3 Conseils pour le contrôle des changements efficace

11.3.1 Considérations générales sur l'adaptation

Le point de départ pour tous les projets consiste à déterminer s'il y a des politiques ou processus relatifs à la direction de l'entreprise, de programme ou au client à appliquer, et à les intégrer dans l'approche de contrôle des changements spécifique au projet. Si le projet fait partie d'un programme ou d'un portefeuille, l'utilisation des politiques et processus qu'ils y ont définis peut être requise pour le projet.

Dans un environnement commercial, il est possible que le projet soit tenu d'adopter les procédures et processus de contrôle des changements définis dans le contrat.

La gestion des incidences et le contrôle des changements peuvent être traités comme des procédures et processus distincts à condition que la relation qui les lie soit définie. Il est possible d'adapter l'approche pour tenir compte des outils utilisés en termes de rôles, de flux de travail et de terminologie.

11.3.2 Taille, échelle et complexité du projet

Assurez-vous que l'approche de contrôle des changements convient à la taille, à l'échelle et à la complexité du projet. Il est important de veiller à ce que l'approche de contrôle des changements d'un projet soutienne la prise de décisions efficace sur le projet et ne constitue pas un fardeau ou une bureaucratie inutiles. En général, des projets plus petits et plus simples vont de pair avec des dispositions moins élaborées en matière de gestion des incidences et de contrôle des changements.

11.3.3 Gérer les références de produits

Tous les projets ont besoin d'une approche appropriée pour créer, conserver et contrôler les références de produit à la fois pour les produits spécialistes et de management. Pour des projets plus simples, les procédures de gestion de documents suffiront en général. Généralement, les projets plus complexes ont besoin d'un type formel de **gestion de la configuration**, de gestion des actifs ou un processus de gestion des produits, souvent soutenu par des outils spécifiques.

Quelles que soient la taille, l'échelle ou la complexité, l'équipe de projet doit déterminer :

- le niveau approprié auquel les produits doivent être référencés. En général, il est possible de le déterminer en décomposant les produits du projet jusqu'à ce que chaque composant puisse être libéré, installé, remplacé ou modifié indépendamment. Le niveau de contrôle exercé sera cependant influencé par l'importance du projet et la complexité de la relation entre ses produits ;
- la façon dont les éléments de configuration sont identifiés. Généralement, un système de codage d'un certain type devra être mis en place, fournissant un identifiant unique à chaque élément de configuration ;
- les autorités spécifiques et les autorisations nécessaires pour approuver et référencer les éléments de configuration ;
- les informations relatives aux éléments de configuration à consigner et à conserver dans des enregistrements de configuration, le cas échéant.

Il convient de vérifier régulièrement que le statut actuel des produits indique le statut autorisé des produits (si des enregistrements de configuration existent, par exemple), de manière à détecter les éventuelles divergences. Cela se fait généralement par le biais de revues ou de vérifications, réalisées à la fin de chaque séquence et à la fin du projet.

11.3.4 L'approche de livraison du projet

Il est important que l'approche de gestion des incidences et de contrôle des changements fonctionne, suive et soutienne l'approche de livraison du projet choisie, plutôt que d'aller à son encontre. Par exemple, une approche de contrôle des changements qui prévoit des réunions mensuelles de revue des changements proposés est peu susceptible d'étayer efficacement une approche de livraison de projet agile où la livraison peut avoir lieu toutes les 2 semaines.

Il est important de définir correctement les descriptions de produits, les critères qualité, les tolérances de qualité et les lots de travaux. Elles peuvent être définies de façon à autoriser le changement à un niveau détaillé, tout en créant une référence clairement établie qui pourra empêcher qu'un changement à la nature du produit ne soit pas détecté.

11.3.5 Déléguer à une autorité de changement

Le comité de pilotage de projet est responsable d'examiner et d'approuver les requêtes de changement et les hors-spécifications. Dans un projet où peu de changements sont anticipés, il peut être raisonnable de confier cette autorité au comité de pilotage de projet. Cependant, si la fréquence prévue des changements est jugée importante, le comité de pilotage de projet peut juger préférable de déléguer certaines décisions à une personne ou un groupe appelé autorité de changement.

Le chef de projet et/ou les personnes assurant des responsabilités déléguées d'assurance projet peuvent faire office d'autorité de changement. En pratique, la majorité des changements sera générée au niveau du lot de travaux. Il est important de vérifier que l'autorité de changement pour les lots de travaux dispose de l'autorité déléguée suffisante pour que ces changements puissent être effectués sans devoir systématiquement remonter les décisions au comité de pilotage de projet pour approbation.

11.3.6 Établir un budget de changement

Un budget de changement est une somme d'argent que le client et le fournisseur conviennent d'utiliser pour financer le coût des requêtes de changement et éventuellement les coûts d'analyse associés.

À moins que le niveau de changement anticipé pour un projet ne soit faible, il est conseillé de prévoir un budget pour couvrir le coût des changements. Cette disposition peut réduire le nombre d'exceptions sans gravité dans les projets où l'on prévoit de nombreuses requêtes de changement. L'allocation d'un budget de changement se traduit par des attentes plus réalistes pour les coûts/délais globaux du projet.

Si un budget de changement est accordé à une autorité de changement, le comité de pilotage de projet souhaitera peut-être imposer une limite sur (a) le coût d'un changement donné, et (b) sur le montant consacré aux changements pendant une séquence donnée sans avoir à consulter le comité de pilotage de projet.
La procédure de contrôle des changements sera ensuite définie de façon à contrôler l'accès au budget de changement. Si un budget de changement est utilisé, il est documenté dans le plan correspondant.

Le comité de pilotage de projet doit déterminer si un budget de changement est nécessaire ou non.

11.4 Technique : procédure de maîtrise des incidences et de contrôle des changements recommandée

En l'absence de toute autre approche, PRINCE2 recommande de suivre la procédure de gestion des incidences et de contrôle des changements, représentée dans la Figure 11.1.

11.4.1 Consigner les incidences

La première étape de la procédure consiste à effectuer une analyse initiale pour déterminer le type d'incidence soulevée et si elle doit être gérée de façon informelle ou formelle. Le chef de projet effectue une évaluation initiale de la gravité et de la priorité de l'incidence.

Le chef de projet recevra probablement de nombreuses incidences qui peuvent être traitées de façon informelle, surtout si l'incidence peut être réglée immédiatement (par exemple, un membre de l'équipe signale une incidence car son badge d'admission sur le site est sur le point d'expirer). Dans de tels cas, le chef de projet doit décider de la meilleure action corrective.

Distinguer les incidences qui peuvent être gérées de façon informelle de celles qui doivent être gérées de façon formelle permet :

- de s'assurer que les décisions sont prises à un niveau approprié dans l'équipe de management de projet ;
- d'éviter d'inonder le comité de pilotage de projet avec trop d'incidences qui réduisent le temps consacré aux incidences qui affectent vraiment le projet ;
- de réduire le fardeau administratif du chef de projet quand il s'occupe des incidences au quotidien.

Les incidences traitées de façon formelle doivent être consignées dans le registre des incidences et recevoir un identificateur unique. Le journal de projet peut être utilisé pour enregistrer les incidences gérées de façon informelle.

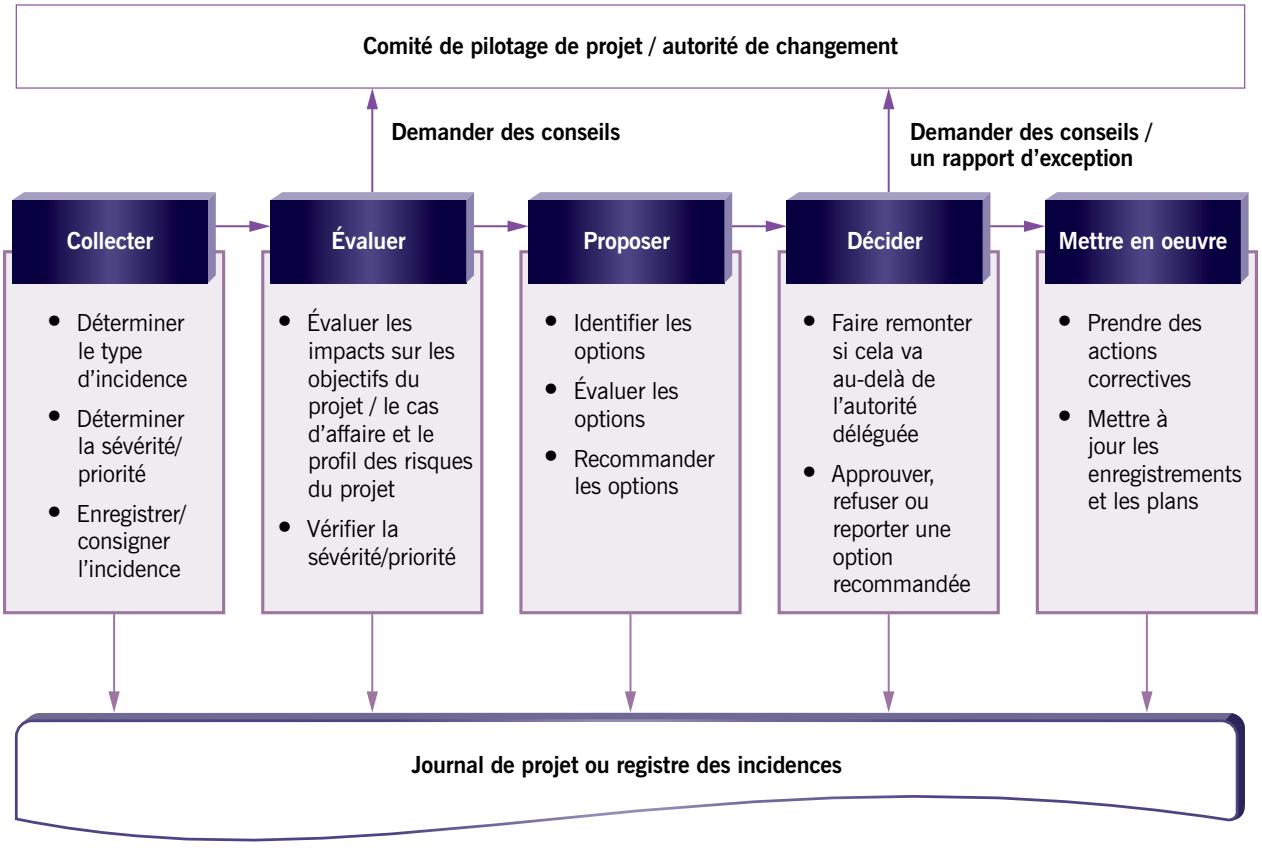

Comité de pilotage de projet / autorité de changement
Demander des conseils
Demander des conseils / un rapport d'exception
Collecter
Évaluer
Proposer
Décider
Mettre en oeuvre
Déterminer le type d'incidence
Déterminer la sévérité/ priorité
Enregistrer/ consigner l'incidence
Évaluer les impacts sur les objectifs du projet / le cas d'affaire et le profil des risques du projet
Vérifier la sévérité/priorité
Identifier les options
Évaluer les options
Recommander les options
Faire remonter si cela va au-delà de l'autorité déléguée
Approuver, refuser ou reporter une option recommandée
Prendre des actions correctives
Mettre à jour les enregistrements et les plans
Journal de projet ou registre des incidences

Figure 11.1 Procédure de gestion des incidences et de contrôle des changements

11.4.2 Évaluer les incidences

L'étape suivante consiste à évaluer l'incidence en effectuant une analyse d'impact.

Cependant, le chef de projet doit déterminer s'il vaut la peine de mener une analyse d'impact détaillée, car le temps et l'effort requis pour cette analyse pourraient eux-mêmes entraîner une déviation par rapport au plan.

L'analyse d'impact doit examiner l'impact que l'incidence a (ou aura) sur :

- les objectifs de performance du projet en matière de durée, coûts, qualité et périmètre, y compris l'existence d'autres produits au sein du périmètre du projet qui auront également un impact sur cette incidence ;
- le cas d'affaire du projet, en particulier en termes d'impact sur les bénéfices ;
- tous les autres produits dépendants gérés par le projet ;
- le profil des risques du projet (c.-à-d. l'impact sur l'exposition globale aux risques du projet).

Si le projet fait partie d'un programme, il faut examiner l'impact du changement sur l'ensemble du programme. Des effets sont également possibles sur d'autres projets qui ne font pas nécessairement partie du programme.

L'évaluation de l'impact des incidences peut être mal interprété comme se limitant à l'impact sur le client. En fait, l'analyse d'impact doit couvrir les trois domaines que sont l'entreprise, l'utilisateur et le fournisseur (notamment le coût et l'effort requis de la part du fournisseur pour mettre en œuvre un changement et les produits à modifier). Une fois l'analyse d'impact réalisée, il faut réévaluer la gravité et la priorité de l'incidence.

Le registre des incidences doit être actualisé pour y ajouter les informations ci-dessus. En outre, la personne qui a soulevé l'incidence doit être tenue au courant de son état.

Il peut s'avérer nécessaire de consulter le comité de pilotage de projet pour lui demander son avis sur la priorité ou la gravité de l'incidence avant de proposer des résolutions.

11.4.3 Proposer des actions correctives

Une fois l'impact de l'incidence bien compris, l'étape suivante consiste à examiner différentes options pour y répondre et à proposer une marche à suivre.

Il faut tenir compte de l'effet de chacune des options sur les objectifs de performance en matière de durée, coûts, qualité, périmètre, bénéfices et risque du projet. Il convient également de trouver un équilibre entre les avantages à gagner en mettant l'option en œuvre, et le délai, les coûts et le risque associés à sa mise en œuvre, comme illustré dans la Figure 11.2.

L'examen des risques doit tenir compte des risques du projet (ne pas l'achever en respectant les tolérances, par exemple) et les risques concernant les performances opérationnelles quand les produits du projet sont utilisés.

Si l'une des options proposées amenait la séquence ou le projet à dépasser des tolérances, demandez conseil auprès du comité de pilotage de projet. Le chef de projet doit exécuter toute décision prise en retour par le comité de pilotage de projet.

11.4.4 Décider des actions correctives à prendre

Le chef de projet peut être en mesure de résoudre des incidences sans avoir besoin de les remonter au comité de pilotage de projet. Par exemple, un changement mineur à un document de conception détaillée approuvé et qui n'affecte aucun autre produit pourrait être traité par le chef de projet (si ceci est autorisé par l'approche de contrôle des changements), sous réserve qu'il soit formellement enregistré.

D'autres incidences peuvent nécessiter d'être remontées au comité de pilotage de projet (ou à son autorité de changement déléguée) pour la prise d'une décision.

Pour les incidences et les exceptions remontées, les réponses probables du comité de pilotage de projet sont indiquées dans le Tableau 11.3.

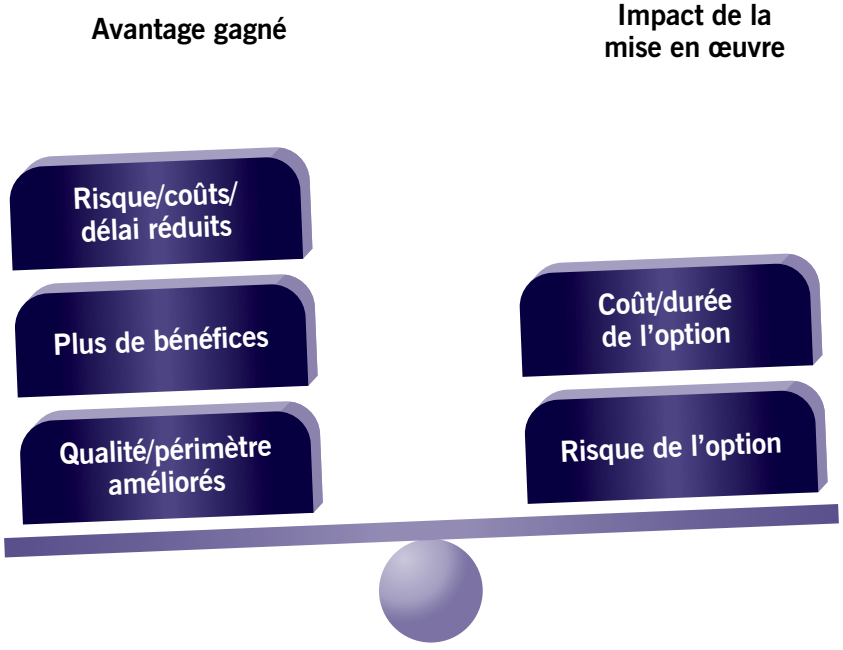


Figure 11.2 Analyse des options

Tableau 11.3 Décisions du comité de pilotage de projet

Requête	Réponse du comité de pilotage de projet (ou de l'autorité de changement)	Points à examiner
Requête de changement	Approuve le changement. Rejette le changement. Reporte la décision. Demande des informations complémentaires. Demande un plan d'exception (si la requête de changement ne peut pas être mise en œuvre dans les limites déléguées à l'autorité de changement).	Si une requête de changement entraîne un coût supplémentaire, il existe trois moyens principaux de le financer : ● Utiliser le budget de changement (si utilisé et suffisant) ; ● Demander à ce que la direction de l'entreprise, de programme ou le client augmente le budget de projet ; ● Éliminer d'autres éléments du périmètre du projet. La tolérance ne doit pas être utilisée pour financer les requêtes de changement.
Hors-spécification	Accorde un compromis. Demande à ce que la hors-spécification soit résolue. Reporte la décision. Demande des informations complémentaires. Demande un plan d'exception (si le compromis ne peut pas être accordé dans les limites déléguées à l'autorité de changement).	Le comité de pilotage de projet peut décider d'accepter la hors-spécification sans action corrective immédiate. C'est ce qu'on appelle un compromis. Quand un compromis est accordé à un produit, il faut mettre à jour la description de produit avant de remettre le produit à l'utilisateur.
Problème/préoccupation	Fournit des conseils pour permettre au chef de projet de résoudre le problème. Demande un plan d'exception.	Le problème/préoccupation peut-il être résolu en assouplissant les tolérances de séquence ?

11.4.5 Mettre en œuvre des actions correctives

Le chef de projet procède de l'une des façons suivantes :

- Il prend l'action corrective nécessaire, qui peut inclure la mise à jour des produits concernés, des lots de travaux, des plans et des **registres**, ou
- Il crée un plan d'exception à approuver par le comité de pilotage de projet.

Dans les deux cas, le chef de projet actualise le registre des incidences avec la décision et informe toutes les parties intéressées.

Lors de la mise en place de l'action corrective, il convient de s'assurer que les produits référencés sont mis à jour de façon contrôlée et avec les autorisations appropriées. S'il faut modifier un produit référencé, une nouvelle version doit être créée pour mettre en œuvre le changement et la version référencée reste inchangée. Les anciennes versions référencées doivent, si possible, être archivées et non pas supprimées.

Quand l'incidence est close, le chef de projet doit mettre à jour le registre des incidences.

12

Progression

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Évaluation de la progression et la réalisation des objectifs
- Exigences de PRINCE2 pour le thème progression
- Tolérances, contrôle et management par exception
- Évaluation de la progression et évaluation par les pairs

12 Progression

12.1 Le thème progression

Message clé

La finalité du thème progression est :

- d'établir des mécanismes pour surveiller et comparer les réalisations effectives par rapport aux réalisations prévues ;
- de fournir des prévisions pour les objectifs et la viabilité continue du projet ;
- de contrôler toutes les déviations inacceptables.

La progression est la mesure de la réalisation des objectifs d'un plan. Le contrôle de la progression est au cœur du management de projet et s'assure que le projet reste viable par rapport à son cas d'affaire approuvé. Pour contrôler la progression, il faut mesurer les progrès réels par rapport aux objectifs de performance en matière de durée, coûts, qualité, périmètre, bénéfices et risque. Ces informations sont ensuite utilisées pour prendre des décisions (par exemple, s'il faut approuver ou pas une séquence ou un lot de travaux, s'il faut remonter les déviations, s'il faut clore le projet prématurément, etc.) et des mesures en fonction des besoins. La progression peut être surveillée au niveau lot de travaux, séquence de management et projet.

Sur les sept principes de PRINCE2, le management par exception est particulièrement important pour le thème progression. Une exception est une situation où une déviation dépassant les niveaux de tolérances peut être prévue.

Les tolérances correspondent aux déviations admissibles au-delà et en deçà des estimations de coûts et de délai du plan qui ne nécessitent pas d'en référer au niveau de management supérieur. Il est également possible d'avoir de niveaux de tolérance pour la qualité, le périmètre, les bénéfices et le risque.

12.2 Exigences de PRINCE2 pour le thème progression

Pour suivre PRINCE2, un projet doit, au minimum :

- définir son approche de contrôle de la progression dans la DIP ;
- être géré par séquences (principe de management par séquence de PRINCE2) ;
- définir les tolérances et être géré par exception en conséquence (principe de management par exception de PRINCE2) ;
- revoir la justification pour l'entreprise lorsque des exceptions sont signalées (principe de justification continue pour l'entreprise de PRINCE2) ;
- tirer des leçons (principe des leçons tirées de l'expérience de PRINCE2).

Message clé

PRINCE2 ne prescrit pas d'approche particulière ou détaillée du management de la progression. Ainsi, toute approche qui répond aux exigences décrites peut être considérée comme en adéquation avec PRINCE2.

PRINCE2 permet de contrôler la progression en :

- déléguant l'autorité d'un niveau de management au niveau directement inférieur ;
- divisant le projet en séquences de management et en autorisant le projet une séquence de management à la fois (principe de management par séquence de PRINCE2) ;
- produisant des rapports de progression et des revues en fonction de la périodicité et de la réactivité ;
- signalant des exceptions (principe de management par exception de PRINCE2).

Les contrôles du projet doivent être documentés dans la DIP.

12.2.1 Tolérances

Dans PRINCE2, le projet est géré par exception conformément aux six types de tolérances, comme le montre le Tableau 12.1.

Tableau 12.1 Les six types de tolérances par niveau

Zones de tolérance	Tolérances de niveau projet	Tolérances de niveau séquence	Tolérances de niveau lot de travaux	Tolérances de niveau produit
Délai Durée moyenne des dates d'achèvement cibles	Plan de projet	Plan de séquence	Lot de travaux	N/A
Coûts Montant moyen du budget prévu	Plan de projet	Plan de séquence	Lot de travaux	N/A
Qualité Définition des objectifs de qualité sous la forme de plages (par exemple, un produit qui pèse 300 g à 10 g près)	Description de produit de projet	N/A[a]	N/A[a]	Description de produit
Périmètre Variation autorisée du périmètre d'une solution de projet (hiérarchisation MoSCoW des exigences)	Plan de projet[b]	Plan de séquence[b]	Lot de travaux[b]	N/A
Bénéfices Définition des bénéfices cibles sous la forme de plages (pour réaliser des économies d'au minimum 5 % par branche, avec une moyenne de 7 % pour l'ensemble des branches, par exemple)	Cas d'affaire	N/A	N/A	N/A
Risque Limites par rapport à la valeur agrégée des menaces (la valeur monétaire attendue doit rester inférieure à 10 % du budget du plan, par exemple) ou à une menace individuelle (menace pour le service opérationnel, par exemple)	Approche de la gestion des risques	Plan de séquence[c]	Lot de travaux[c]	N/A

a Les tolérances qualité ne sont pas définies de manière succincte au niveau de la séquence ou du lot de travail, mais sont définies par description de produit au sein du périmètre du plan.
b Le périmètre d'un plan est défini par l'ensemble des produits à livrer. La tolérance de périmètre (le cas échéant) doit se présenter sous forme de note ou de référence à la structure de décomposition du produit liée au plan. La tolérance de périmètre de niveau séquence ou lot de travaux est particulièrement utile lors de la mise en place d'une méthode de développement itérative limitée dans le temps, comme la méthode agile.
c Des tolérances au risque de niveau séquence plus spécifiques peuvent être définies par le comité de pilotage de projet lors de l'autorisation d'une séquence ou par le chef de projet lors de la mise en service de lots de travaux, en particulier auprès de fournisseurs externes.

L'allocation des tolérances est illustrée dans la Figure 12.1 et doit se conformer aux principes suivants :

- La direction de l'entreprise, de programme ou le client se situe en dehors du projet, mais définit les exigences et les niveaux de tolérance globaux pour le projet. Les trois niveaux de management du projet (responsables de la direction, du management et de la livraison) géreront et exécuteront le projet dans les limites de ces tolérances et remonteront toute prévision de dépassement d'une tolérance du projet.
- Le comité de pilotage de projet exerce un contrôle général au niveau projet, sous réserve que les prévisions restent comprises dans la tolérance du projet, et alloue au chef de projet des tolérances pour chaque séquence de management. Le comité de pilotage de projet est en mesure d'examiner la progression et de décider de continuer, de changer ou d'arrêter le projet. Pendant l'exécution du plan de projet, si une prévision quelconque indique que le projet va probablement dépasser les tolérances convenues pour le projet, le comité de pilotage de projet doit signaler la déviation à la direction de l'entreprise, de programme ou au client en vue d'obtenir une décision sur une action corrective.
- Le chef de projet assure le contrôle d'une séquence de management au quotidien, dans les limites de tolérance établies par le comité de pilotage de projet. Pendant l'exécution d'un plan de séquence, si une prévision quelconque indique que la séquence va probablement dépasser les tolérances convenues pour la séquence de management, le chef de projet doit signaler la déviation au comité de pilotage de projet en vue d'obtenir une décision sur une action corrective. Il le fera en signalant une incidence et un rapport d'exception.
- Le chef d'équipe a le contrôle sur un lot de travaux mais ne doit jamais sortir des tolérances du lot de travaux convenues avec le chef de projet. Pendant l'exécution du lot de travaux, si une prévision quelconque indique que les tolérances convenues vont probablement être dépassées, la déviation doit être signalée au chef de projet par le chef d'équipe en vue d'obtenir une décision sur une action corrective. Il le fera en signalant une incidence.

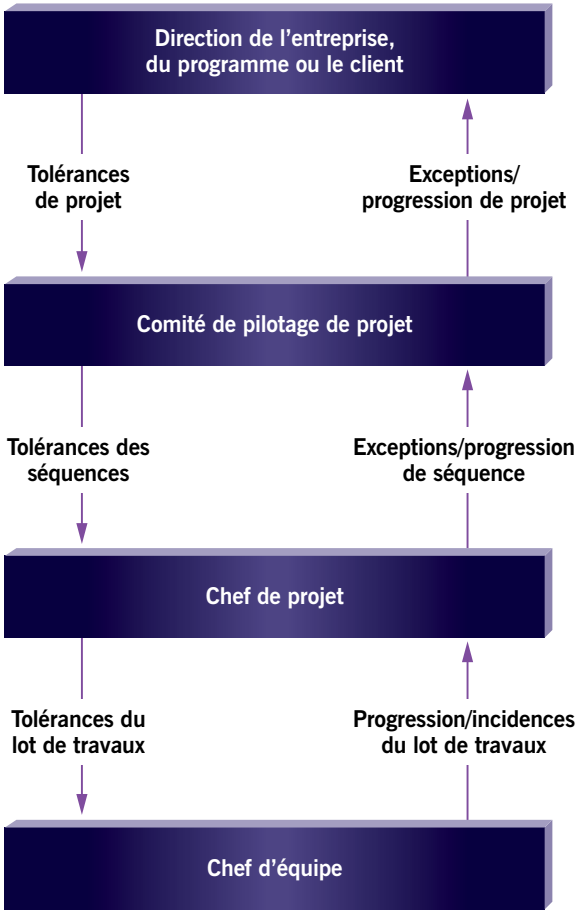

Direction de l'entreprise, du programme ou le client
Tolérances de projet
Exceptions/ progression de projet
Comité de pilotage de projet
Tolérances des séquences
Exceptions/progression de séquence
Chef de projet
Tolérances du lot de travaux
Progression/incidences du lot de travaux
Chef d'équipe

Figure 12.1 Délégation des tolérances et communication de la progression réelle et prévue

12.2.2 Types de contrôle

PRINCE2 fournit deux types de contrôle de la progression à utiliser pendant toute la durée de vie d'un projet :

- **Contrôles réactifs** Ils s'appliquent quand un événement spécifique se produit. Il peut s'agir, par exemple, de l'évaluation de fin de séquence à la fin d'une séquence de management, de l'achèvement de la DIP ou de la création d'un rapport d'exception. Ils peuvent également couvrir des événements organisationnels susceptibles d'affecter le projet, comme la fin de l'exercice financier.
- **Contrôles périodiques** Ils ont lieu à des intervalles de temps prédéfinis. Il peut s'agir, par exemple, de la production de rapports de progression mensuels pour le comité de pilotage de projet ou de rapports d'avancement hebdomadaires montrant les progrès d'un lot de travaux.

La surveillance et la production des rapports nécessitent une approche temporelle, alors que le contrôle (prise de décision) est une activité qui repose sur les événements.

Les sections suivantes décrivent les produits de management utilisés pour établir et exécuter les **contrôle**s **périodique**s et réactifs.

12.2.2.1 Références pour le contrôle de la progression

Il n'est possible de contrôler la progression qu'en fonction du niveau de détail des plans. Par exemple, si des rapports d'avancement hebdomadaires sont requis, le plan de séquence devra inclure les réalisations à faire semaine par semaine.

Les produits de management suivants aident le chef de projet à établir les références pour le contrôle de la progression :

- **Plan de projet** Il contient les objectifs et les tolérances de performance de niveau projet. Les menaces aux tolérances de niveau projet doivent être remontées au comité de pilotage de projet, qui demandera conseil à la direction de l'entreprise, de programme ou au client pour déterminer une action corrective.
- **Plan de séquence** Il forme la base du contrôle de la séquence de management au quotidien et détaille les tolérances de niveau séquence.
- **Plan d'exception** Il peut être requis par le comité de pilotage de projet après examen d'un rapport d'exception lors du processus diriger un projet.
- **Lots de travaux** Ils constituent un accord entre le chef de projet et le chef d'équipe quant au travail à fournir dans le respect des tolérances définies.

L'Annexe A (sections A.16 et A.26) fournit des descriptions de produit et du contenu suggéré pour ces produits.

12.2.2.2 Vérification de la progression

Dans le cadre du processus contrôler une séquence, le chef de projet devra régulièrement vérifier les progrès des travaux grâce aux rapports d'avancement et maintenir à jour les registres et les **journaux** du projet. Le chef de projet utilisera ces informations pour actualiser le plan de séquence avec les progrès effectivement réalisés. Le format et la fréquence des rapports d'avancement dépendront des besoins des différents lots de travaux.

Il est également utile d'examiner les tendances pour appréhender la « santé » générale de la séquence de management. Par exemple, il est possible que la séquence de management semble bien progresser en termes de produits achevés par rapport au calendrier de travail. Cependant, le registre des incidences peut révéler un nombre croissant d'incidences non résolues et qui pourraient donner matière à s'inquiéter. De même, de nombreux points à régler pour un produit dans le registre qualité pourraient indiquer des problèmes de conception pour ce produit.

Les produits de management suivants sont utiles lors de la vérification de la progression :

- **Registre des incidences** Il contient les détails de toutes les incidences formelles générées pendant le projet.
- **Rapport d'état du produit** Il fournit un instantané de l'état de produits du projet, d'une séquence de management ou d'un domaine particulier du projet.
- **Registre qualité** Il enregistre toutes les activités planifiées et réalisées.
- **Registre des risques** Il enregistre les risques identifiés.

L'Annexe A (sections A.12, A.18, A.23 et A.25) fournit des descriptions de produit et du contenu suggéré pour ces produits.

En outre, un journal de projet est un outil précieux pour enregistrer les actions. Des actions de projet peuvent provenir de nombreuses sources et les petites actions peuvent être simplement enregistrées dans le journal de projet et cochées quand elles sont terminées. Le journal de projet peut également être utilisé pour enregistrer les incidences informelles et toutes les autres remarques et observations qui ne sont pas consignées dans d'autres registres ou journaux. Le journal de projet est un moyen utile d'enregistrer des observations individuelles qui, isolées, peuvent sembler insignifiantes mais, ensemble, peuvent attirer l'attention du chef de projet sur une nouvelle incidence ou un nouveau risque.

12.2.2.3 Collecte et communication des retours d'expérience

Le **journal des retours d'expérience** est utilisé pour collecter et communiquer les retours d'expérience lors de la vérification de la progression. L'un des principes d'un projet PRINCE2 est que l'équipe de management de projet tire parti de l'expérience, ce qui signifie qu'elle recherche, enregistre et exploite les retours d'expérience pendant tout le cycle de vie du projet. La vérification de la progression permet souvent d'identifier des retours d'expérience. Il peut s'agir d'informations sur les processus de management ou spécialistes, les produits, les techniques ou les procédures qui ont soit contribué au succès du projet, soit causé un problème. Exemples : la performance de l'équipe de management de projet, le succès de l'adaptation de PRINCE2 au projet ou encore l'analyse des statistiques et des mesures de qualité. Les projets les plus importants sont plus susceptibles d'utiliser le rapport des retours d'expérience dans le cadre de ce processus, dont les détails peuvent s'avérer utiles.

Conseil

Bien que les retours d'expérience puissent être identifiés et enregistrés pendant un projet, il est nécessaire pour tirer parti de ces leçons de mettre en oeuvre des améliorations. Ces actions peuvent s'appliquer au projet actuel, auquel cas elles doivent être intégrées aux plans et lots de travaux appropriés, ou elles peuvent être intéressantes pour d'autres projets.

L'Annexe A (sections A.14 et A.15) fournit des descriptions de produit et du contenu suggéré pour le journal des retours d'expérience et le rapport des retours d'expérience.

12.2.2.4 Créer des rapports de progression

La fréquence des rapports doit refléter le niveau de contrôle requis, et ceci est susceptible de changer au cours du projet. Par exemple, si l'équipe est très expérimentée, il peut être approprié d'espacer les rapports alors que, pour une équipe novice, le chef de projet demandera peut-être des rapports plus fréquents jusqu'à ce qu'il ait suffisamment confiance dans l'aptitude de l'équipe.

Les produits de management suivants sont utilisés pour communiquer la progression :

- **Rapport d'avancement** Il donne au chef de projet les détails des progrès réalisés en fonction du lot de travaux et est en général généré par le chef d'équipe.
- **Rapport de progression** Il fournit au comité de pilotage de projet des détails sur la progression de l'ensemble du projet et/ou de la séquence de management. Le chef de projet établit ce rapport.
- **Rapport de fin de séquence** Il fournit au comité de pilotage de projet des informations sur les progrès réalisés à la fin de chaque séquence de management (à l'exception de la séquence finale), notamment des informations relatives à la situation générale du projet et (associées au plan de la séquence suivante) suffisamment d'informations pour demander au comité de pilotage de projet de décider de la marche à suivre pour la suite du projet. Ce rapport est établi par le chef de projet.
- **Rapport de fin de projet** Il fournit au comité de pilotage de projet les informations nécessaires pour évaluer le projet et autoriser la clôture. Il est établi par le chef de projet vers la fin du projet.

L'Annexe A (sections A.4, A.8, A.9 et A.11) fournit des descriptions de produit et du contenu suggéré pour ces produits.

12.2.3 Signaler des exceptions

La vérification de la progression permet de décider si le lot de travaux, le plan de séquence ou le plan de projet restent, ou s'il est prévu qu'ils restent, dans les tolérances convenues :

- **Exceptions de niveau lot de travaux** Une fois les tolérances du lot de travaux convenues avec le chef d'équipe, il doit tenir le chef de projet informé des progrès grâce à des rapports d'avancement réguliers. Si les tolérances d'un lot de travaux vont être dépassées, le chef d'équipe doit prévenir le chef de projet en générant une incidence. Le chef de projet indiquera alors les actions correctives requises.
- **Exceptions de niveau séquence** Si la séquence menace de dépasser ses tolérances, le chef de projet doit produire un rapport d'incidence pour collecter et analyser les détails de la déviation et produire ensuite un rapport d'exception à l'intention du comité de pilotage de projet. En fonction des informations contenues dans ce rapport, le comité de pilotage de projet peut demander au chef de projet de produire un plan d'exception pour remplacer le plan qui aurait dépassé les tolérances. Sinon, le comité de pilotage de projet peut aussi éliminer la cause, accepter et ajuster la tolérance ou demander plus de temps pour étudier ou rejeter les recommandations. Si un plan d'exception est requis, le comité de pilotage de projet mènera une **évaluation d'exception**, similaire à l'évaluation de fin de séquence, afin d'analyser et d'approuver le plan d'exception.
- **Exceptions de niveau projet** Si les tolérances du projet menacent d'être dépassées, le comité de pilotage de projet n'a plus l'autorité pour diriger le projet et doit porter la question devant la direction de l'entreprise, de programme ou le client pour qu'une décision soit prise. Le comité de pilotage de projet peut demander au chef de projet de produire un plan d'exception pour le projet.

12.2.4 Responsabilités en matière de progression dans PRINCE2

Les responsabilités dédiées au management de la progression dans PRINCE2 sont énoncées dans le Tableau 12.2. Comme décrit au Chapitre 7, si des rôles sont combinés, alors toutes les responsabilités dans ce tableau doivent encore être prises.

Tableau 12.2 Responsabilités liées au thème progression

Rôle	Responsabilités
Direction de l'entreprise, de programme ou le client	Fournit les tolérances du projet et les documente dans le mandat de projet. Prend les décisions sur les plans d'exception en cas de menace de dépassement des tolérances de niveau projet.
Exécutif	Fournit les tolérances de séquence de management. S'assure que les progrès visant à atteindre le résultat souhaité restent conformes aux attentes de l'entreprise. Prend les décisions sur les plans d'exception en cas de menace de dépassement des tolérances de niveau management de séquence. Recommande des actions futures concernant le projet à la direction de l'entreprise, de programme ou le client en cas de menace de dépassement de la tolérance du projet.
Utilisateur principal	S'assure que les progrès visant à atteindre le résultat souhaité restent conformes aux attentes de l'utilisateur.
Fournisseur principal	S'assure que les progrès visant à atteindre le résultat souhaité restent conformes aux attentes du fournisseur.
Chef de projet	Autorise les lots de travaux Surveille la progression par rapport aux plans de séquence. Produit des rapports de progression, des rapports de fin de séquence et de fin de projet. Produit des rapports et des plans d'exception pour le comité de pilotage de projet en cas de menace de dépassement des tolérances de niveau séquence de management ou de projet. Tient à jour les registres et journaux du projet.
Chef d'équipe	Convient des lots de travaux avec le chef de projet. Informe le support projet des activités qualité achevées. Produit des rapports d'avancement. Informe le chef de projet de toute déviation anticipée par rapport aux tolérances du lot de travaux.
Assurance projet	Vérifie le cas d'affaire par rapport aux événements externes et à la progression du projet. Vérifie les changements apportés au plan de projet afin d'identifier tout impact éventuel sur les besoins de l'entreprise ou du cas d'affaire. Confirme la progression des séquences de management et du projet dans les tolérances convenues.
Support projet	Aide à la rédaction des rapports. Apporte son expertise pour les outils spécialistes (par exemple, pour les outils de planification et de contrôle). Numérote, enregistre, stocke et diffuse les rapports d'incidence et les rapports d'exception. Aide le chef de projet à tenir à jour le registre des incidences et le registre des risques. Tient à jour le registre qualité pour le compte du chef de projet.

12.3 Conseils pour la gestion efficace de la progression

12.3.1 Alignement sur des processus de gouvernance d'entreprise

Le point de départ de tout projet dans une organisation consiste à identifier le calendrier des processus de **gouvernance** de direction de l'entreprise, du programme ou du client pour lequel le projet nécessitera des décisions ou une autorité. Il est généralement préférable de concevoir les processus de contrôle du projet de façon à ce qu'ils respectent les délais de direction de l'entreprise, du programme ou du client.

12.3.2 Contrôle du programme et du portefeuille

Si le projet fait partie d'un programme ou d'un portefeuille, alors le programme ou le portefeuille mandatera généralement les contrôles de progression pour le projet. Généralement, cela comprend la définition des contrôles, des processus, des tolérances et des délais communs.

12.3.3 L'approche de livraison du projet

Il est important que l'approche de management de la progression fonctionne, suive et soutienne l'approche de livraison choisie du projet, plutôt que d'aller à son encontre. Par exemple, dans le cadre de la méthode agile,

il sera plus approprié de se concentrer sur le suivi du respect des exigences plutôt que sur les dépassements de coûts et les retards, car les tolérances auront été définies conformément à ces paramètres. Dans la méthode agile, la livraison fréquente de produits qui répondent à leur critères qualité/acceptation est la principale source d'informations sur la progression et sert de base pour prédire la progression future.

12.4 Techniques : évaluation de la progression et évaluation par les pairs

12.4.1 Techniques d'évaluation de la progression

Exemples de techniques d'évaluation de la progression

Graphique des jalons

Il s'agit d'un graphique représentant les étapes clés planifiées et réelles dans une séquence de management.

Courbe en S

Il s'agit d'un graphique montrant les chiffres réels cumulés (par exemple, les coûts ou les heures) par rapport au temps. La courbe est généralement en forme de « S », ce qui reflète le fait qu'un projet consomme habituellement moins de ressources et de fonds au début et à la fin du projet, et davantage au milieu. Plus la courbe est inclinée, plus il faut de ressources. Lorsque les chiffres prévus et réels s'affichent sur le même graphique, cela peut permettre d'identifier les domaines de dépassement de budget ou de prédiction potentiels pour lesquels les tolérances peuvent être dépassées.

Gestion de la valeur acquise

Il s'agit d'une technique pour mesurer les performances en matière de périmètre, de calendrier de travail et de coût par rapport aux plans, en comparant les produits achevés et le coût et le temps effectifs qui ont été nécessaires avec leurs estimations de calendrier et de budget. L'approche recommandée de PRINCE2 pour la planification basée sur le produit fournit des informations pour soutenir la gestion de la valeur acquise.

Burn charts

C'est une technique permettant d'afficher la progression (lors d'un bloc de temps, par exemple) lorsque les tâches terminées et celles qu'il reste à faire s'affichent sur une ou plusieurs lignes et que le graphique est mis à jour régulièrement/quotidiennement. Il s'agit de l'une des techniques les plus répandues lorsqu'une approche agile est utilisée. Les **burn charts** se présentent sous deux formes : burn-up et burn-down. Les graphiques d'avancement burn-down sont les plus connus et indiquent la quantité de travail restante, alors que les graphiques d'avancement burn-up sont un peu plus complexes et indiquent la quantité de travail effectuée.

Tableau Kanban

Kanban est un terme qui se rapporte à l'utilisation des systèmes Kanban. Il s'agit de systèmes de gestion visuels qui limitent le nombre d'éléments de travail en circulation. Un tableau Kanban est un outil utilisé dans Kanban pour visualiser le travail dans un système (ou un bloc de temps). Il se compose généralement de plusieurs colonnes et parfois de lignes, où les éléments de travail sont déplacés de la gauche vers la droite alors qu'ils progressent d'une séquence à l'autre. Un tableau Kanban est comparable à un tableau de bord et permet à l'équipe de se rendre compte des bloqueurs et des domaines où le flux n'est pas régulier.

Mesurer la progression d'une séquence de management nécessite de regarder vers le passé, pour examiner la progression réalisée par rapport aux plans, et vers l'avenir, pour voir ce qu'il reste à faire, dans quels délais et avec quelles ressources. Il existe de nombreuses techniques pour mesurer la progression d'un projet.

12.4.2 Évaluation par les pairs

Une évaluation par les pairs consiste à demander à des personnes expérimentées en management de projet, mais qui ne font pas partie de l'équipe de management de projet, d'évaluer le projet. De nombreuses techniques d'évaluation par les pairs existent. L'approche du management de la qualité doit identifier la ou les techniques adaptées au projet.

Exemple de technique d'évaluation des pairs

Le processus OGC Gateway™

Les revues OGC Gateway examinent les projets avant les points de décision clé dans leur cycle de vie pour confirmer qu'ils peuvent progresser de façon satisfaisante jusqu'à l'étape suivante. Ce processus est utilisé par le gouvernement central du Royaume-Uni, le secteur de la santé, les collectivités locales et le secteur de la défense du Royaume-Uni, et a été adopté dans de nombreux autres pays.

Les revues OGC Gateway sont une évaluation par les pairs, dans laquelle des praticiens indépendants extérieurs au projet s'appuient sur leur expérience et leur expertise pour examiner la progression et évaluer la probabilité de réussite de la livraison du projet.

Les revues ont lieu à différents moments du cycle de vie du projet. Les voici :

- Revue OGC Gateway 0 : évaluation stratégique
- Revue OGC Gateway 1 : justification d'entreprise
- Revue OGC Gateway 2 : stratégie de livraison
- Revue OGC Gateway 3: décision d'investissement
- Revue OGC Gateway 4 : aptitude au service
- Revue OGC Gateway 5 : revue des opérations et évaluation des bénéfices

Les revues OGC Gateway 0 et 1 ont lieu avant que le projet ne soit autorisé à commencer. Les revues 2 et 3 ont lieu lors des séquences d'investigation, avant qu'un cas d'affaire complet ne soit approuvé. La revue 4 a lieu avant toute nouvelle opération ou tout nouveau lancement de service. La revue 5 équivaut à une revues des bénéfices post-projet de PRINCE2.

Les processus de revue OGC Gateway ne sont pas comparables à une « porte » ou à un point de prise de décision (comme l'évaluation de fin de séquence), mais c'est un moyen de fournir une assurance supplémentaire sous forme d'élément d'entrée à la décision que le projet pourra répondre à ses objectifs. Le coût et le temps passé pour mener les revues Gateway doivent être pris en compte dans le plan de projet et les plans de séquence.

13

Présentation des processus

Ce chapitre couvre les points suivants :

- PRINCE2 en tant que méthode reposant sur des processus
- Le parcours PRINCE2
- Les sept processus PRINCE2 dans un modèle global
- Une clé pour les modèles de processus et d'activité
- La structure des chapitres sur les processus
- L'adaptation des processus

13 Présentation des processus

PRINCE2 est une approche de management de projet reposant sur des processus. Un processus est un ensemble d'activités structuré, conçu pour mener à bien un objectif précis. Il utilise un ou plusieurs éléments d'entrée définis et les transforme en élément de sortie définis.

PRINCE2 compte sept processus qui couvrent l'ensemble des activités requises pour diriger, manager et livrer un projet avec succès.

La Figure 13.1 décrit comment chaque processus est utilisé tout au long du cycle de vie d'un projet. Le cycle de vie illustré possède trois séquences de management : une séquence d'initialisation, une ou des séquences suivantes et la séquence finale. Notez qu'un projet simple ne peut compter que deux séquences : une séquence d'initialisation et une séquence de livraison (la séquence finale).

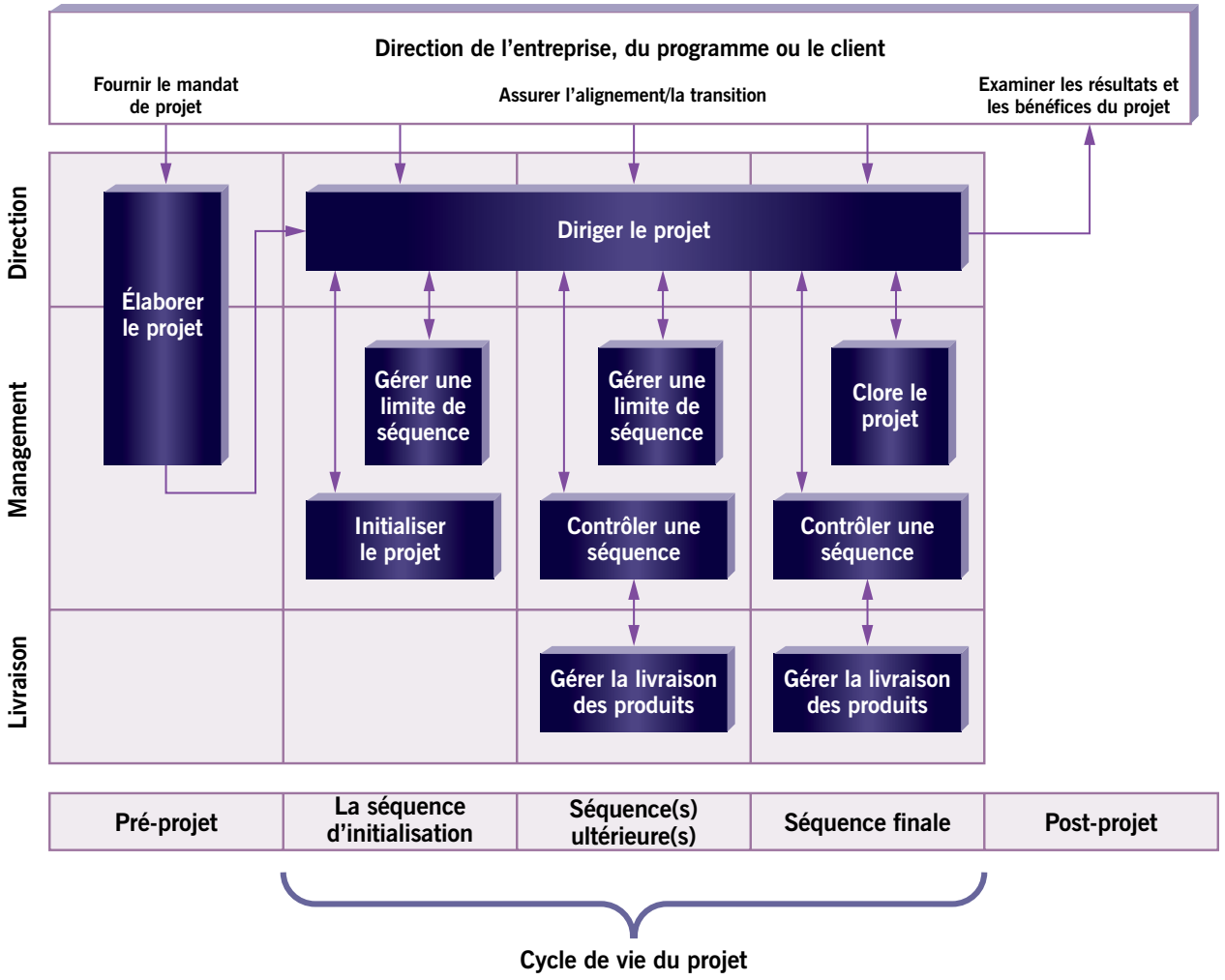


Figure 13.1 Les processus PRINCE2

13.1 Le parcours PRINCE2

Le comité de pilotage de projet définit l'orientation et prend les décisions clés tout au long du cycle de vie du projet. Les activités du comité de pilotage de projet sont couvertes par le processus diriger le projet (voir Chapitre 15), qui se déroule à partir de la phase pré-projet jusqu'à la séquence de management finale incluse.

13.1.1 Pré-projet

Au début, quelqu'un a une idée ou un besoin. Le **déclencheur** du projet peut provenir de nouveaux objectifs de l'entreprise, de pressions concurrentielles, de changements dans la législation ou d'une recommandation dans un rapport ou un audit. Dans PRINCE2, ce déclencheur est appelé un mandat de projet. Le mandat de projet est fourni par l'organisation commanditaire (direction de l'entreprise, de programme ou le client) et peut prendre des formes diverses allant d'instructions orales à une définition de projet clairement définie et justifiée.

Avant de commencer à délimiter complètement le projet, il est important de vérifier que ce projet est valable et viable. Cette activité est couverte par le processus élaborer le projet (voir Chapitre 14), qui aboutit à la production d'un exposé du projet et d'un plan de séquence pour l'initialisation du projet.

Le comité de pilotage de projet examine l'exposé du projet, décide s'il faut initialiser le projet et spécifie les niveaux d'autorité à déléguer au chef de projet pour la séquence d'initialisation.

13.1.2 Séquence d'initialisation

Si la décision est prise de lancer le projet, celui-ci doit être planifié avec un niveau de détail approprié. Il est nécessaire d'obtenir un financement et de définir des contrôles appropriés pour s'assurer que le projet se déroule conformément aux souhaits des personnes finançant le projet et de celles qui utiliseront le produit du projet. La planification, l'établissement des approches et des contrôles de management du projet, le développement d'un cas d'affaire robuste et les moyens de vérifier les bénéfices sont tous couverts par le processus initialiser le projet (voir Chapitre 16). De plus, pendant la séquence d'initialisation, le processus gérer une limite de séquence (Chapitre 19) est utilisé pour planifier la séquence de management suivante en détail.

La séquence d'initialisation aboutit à la production de la DIP de projet, qui est vérifiée par le comité de pilotage de projet pour décider s'il autorise le projet. Comme le contenu de cette DIP est susceptible de changer au cours du projet (selon les modalités de contrôle des changements), cette version de la DIP est conservée comme données d'entrée pour les revues de performance ultérieures.

13.1.3 Séquences ultérieures

Le comité de pilotage de projet délègue le contrôle quotidien au chef de projet séquence de management par séquence de management. Le chef de projet doit affecter les tâches à réaliser, s'assurer que les produits répondent aux spécifications pertinentes et obtenir les approbations appropriées le cas échéant. À ce stade, les produits peuvent être transférés en exploitation par la direction de l'entreprise, de programme ou le client.

Le chef de projet doit également s'assurer que la progression suit le plan approuvé et que les prévisions pour les objectifs de performance du projet restent dans les tolérances convenues. Le chef de projet s'assure qu'un ensemble d'enregistrements de projet est tenu à jour afin de faciliter le contrôle de la progression. Le chef de projet utilise des rapports de progression réguliers pour tenir le comité de pilotage de projet au courant de la progression du projet. Les activités permettant de contrôler chaque séquence de management sont couvertes par le processus contrôler une séquence (voir Chapitre 17).

Dans le processus gérer la livraison des produits (voir Chapitre 18), le(s) chef(s) d'équipe ou membres des équipes exécutent les lots de travaux attribués (qui livreront un ou plusieurs produits) et tiennent le chef de projet informé des progrès grâce aux rapports d'avancement.

Vers la fin de chaque séquence de management, le chef de projet demande la permission de passer à la séquence de management suivante en rendant compte de la performance de la séquence de management, en actualisant le cas d'affaire et en planifiant en détail la séquence de management suivante. Le chef de projet fournit les informations nécessaires au comité de pilotage de projet pour qu'il puisse évaluer la viabilité continue du projet et décider s'il faut autoriser la séquence de management suivante. Le comité de pilotage de projet doit constamment veiller à ce que le projet reste focalisé sur la stratégie la direction de l'entreprise, de programme ou du client. Les activités permettant de gérer chaque limite de séquence de management sont couvertes par le processus gérer une limite de séquence (voir Chapitre 19).

13.1.4 Séquence finale

Comme le projet est un engagement temporaire, il convient de démarrer le processus clore le projet vers la fin de la séquence de management finale (quand le chef de projet a obtenu l'approbation du produit de projet). Le comité de pilotage de projet doit estimer que les destinataires du produit de projet sont en mesure de les assumer et de les utiliser de façon continue. Si c'est le cas, le produit peut être transféré en exploitation et le projet peut être clos. La documentation du projet doit être mise en ordre et archivée, les performances du projet doivent être évaluées par rapport au plan d'origine et les ressources allouées au projet doivent être libérées. Les activités de clôture comprennent la planification des revues de bénéfices post-projet correspondant aux bénéfices qui peuvent seulement être évalués quand le produit aura été utilisé (et donc après la clôture du projet). Les activités permettant de démanteler un projet sont couvertes par le processus clore le projet (voir chapitre 20).

13.1.5 Post-projet

En règle générale, le projet apporte une contribution en faveur des bénéfices définis par la direction de l'entreprise, de programme ou le client. Même s'il est possible de réaliser certains de ces bénéfices en cours de projet, il est probable qu'un grand nombre, voire tous, seront réalisés post-projet. Dès lors, la direction de l'entreprise, de programme, ou le client doit être satisfait de la contribution du projet à la réalisation des bénéfices, et va donc probablement organiser une ou plusieurs revues des bénéfices post-projet. Les revues seront alors signalées dans l'approche de gestion des bénéfices du projet. Si le projet fait partie d'un programme, les revues de bénéfices post-projet doivent être couvertes par les activités de management des bénéfices du programme.

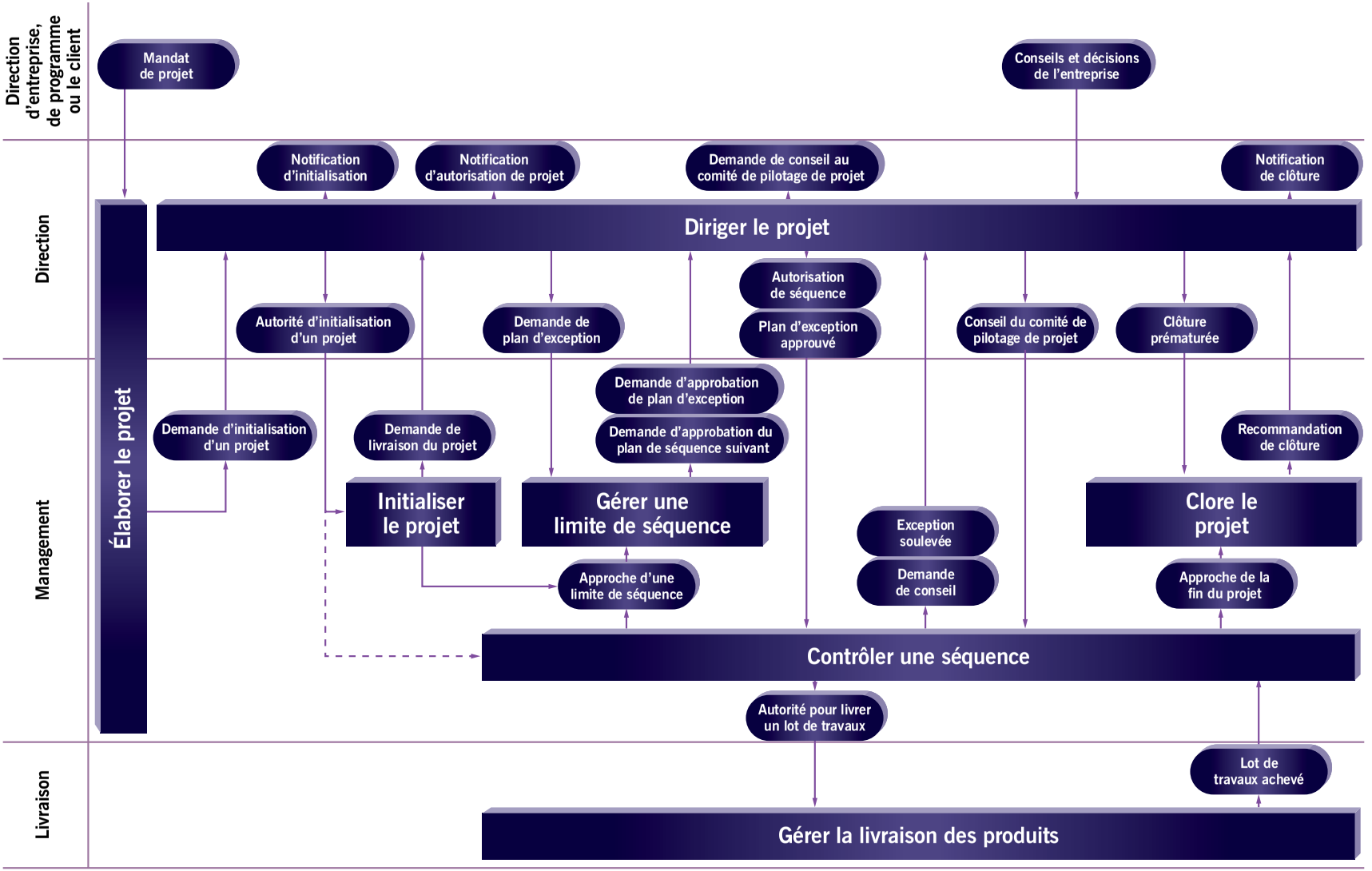
La revue des bénéfices post-projet devra se concentrer sur les éléments suivants :

- Confirmer que les bénéfices attendus ont été réalisés ;
- Identifier les bénéfices attendus qui n'ont pas été réalisés et convenir d'un plan d'action de suivi ;
- Identifier les éventuels bénéfices imprévus qui ont été réalisés, ainsi que les contre-bénéfices qui en ont résulté ;
- Fournir des retours d'expérience pour les projets futurs.

13.2 Le modèle de processus PRINCE2

La Figure 13.2 présente le modèle de processus PRINCE2.

Les processus sont alignés sur les niveaux de management direction d'entreprise, de programme, le client, direction, management et livraison. Les déclencheurs entre chaque processus sont indiqués.


Direction d'entreprise, de programme ou le client
Direction
Management
Livraison
Mandat de projet
Conseils et décisions de l'entreprise
Notification d'initialisation
Notification d'autorisation de projet
Demande de conseil au comité de pilotage de projet
Notification de clôture
Diriger le projet
Élaborer le projet
Autorisation de séquence
Plan d'exception approuvé
Autorité d'initialisation d'un projet
Demande de plan d'exception
Conseil du comité de pilotage de projet
Clôture prématurée
Demande d'approbation de plan d'exception
Demande d'approbation du plan de séquence suivant
Demande d'initialisation d'un projet
Demande de livraison du projet
Recommandation de clôture
Initialiser le projet
Gérer une limite de séquence
Exception soulevée
Clore le projet
Demande de conseil
Approche d'une limite de séquence
Approche de la fin du projet
Contrôler une séquence
Autorité pour livrer un lot de travaux
Lot de travaux achevé
Gérer la livraison des produits

Note 1 : à la fin de la séquence d'initialisation, le processus initialiser le projet sert à demander au comité de pilotage de projet d'approuver la livraison du projet (en soumettant la DIP). Aussi, le processus gérer une limite de séquence sert, en parallèle, à demander au comité de pilotage de projet d'approuver le plan de séquence pour la seconde séquence de management.
Note 2 : les activités de clôture sont planifiées et approuvées dans le cadre de l'approbation de séquence pour la séquence finale. Par conséquent, le processus clore le projet a lieu dans la séquence finale.

Figure 13.2 Modèle de processus PRINCE2

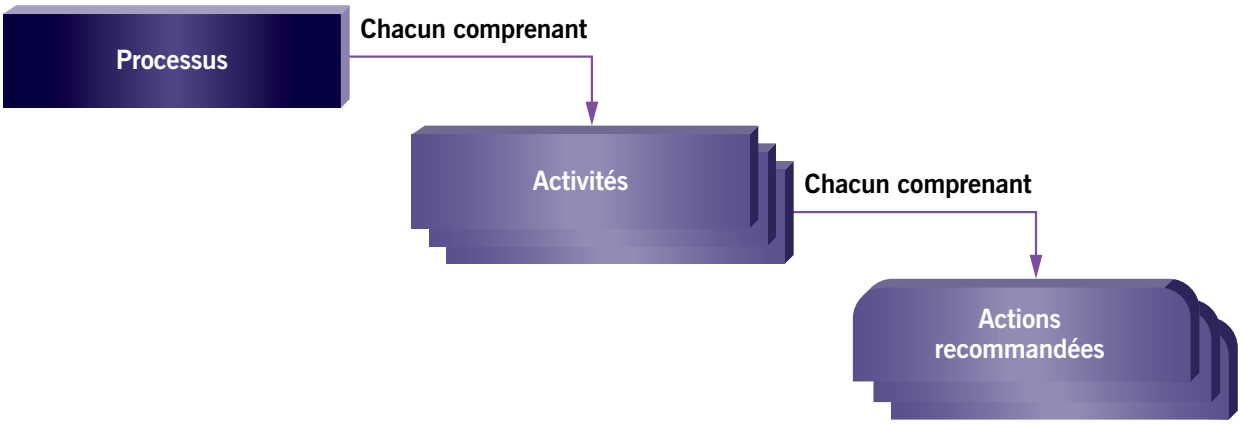


Figure 13.3 Relations entre les processus, les activités et les actions

13.3 Structure des chapitres sur les processus

Chaque processus PRINCE2 est décrit selon la structure et le format suivants.

- **Finalité** Cette section décrit la raison d'être du processus.
- **Objectif** Cette section décrit les objectifs spécifiques à réaliser par le processus.
- **Contexte** Cette section positionne chaque processus dans le contexte des autres processus ainsi que les activités se déroulant dans le projet et provenant de la direction de l'entreprise, de programme ou du client.
- **Activités** Chaque processus PRINCE2 comprend un ensemble d'activités qui peuvent être réalisées de façon séquentielle ou parallèle. Les activités PRINCE2 comprennent un ensemble d'actions recommandées conçues pour obtenir un résultat particulier. La Figure 13.3 présente les relations entre les processus, les activités et les actions.
- **Directives pour l'adaptation** Décrit les approches qui peuvent servir à adapter un processus.

Un diagramme est fourni pour chaque activité afin de montrer les entrées et les sorties, y compris les produits qui sont créés ou actualisés par cette activité. Y sont décrites les actions recommandées pour réaliser les objectifs de l'activité. La Figure 13.4 présente une clé pour comprendre les symboles utilisés dans les diagrammes de processus et d'activité.

Chaque activité est conclue par un tableau listant les responsabilités pour chaque produit (P, V ou A) créé ou mis à jour pendant l'activité, comme illustré dans le Tableau 13.1. Il faut noter que les produits de management créés pendant un processus peuvent être approuvés dans un autre (par ex. un plan de séquence est créé dans le processus gérer une limite de séquence, mais approuvé dans le processus diriger le projet). Cependant, l'ensemble complet des responsabilités est listé, et celles qui sont couvertes par un autre processus sont indiquées entre parenthèses, par exemple (P), (V) ou (A).

Tableau 13.1 Exemple de tableau de responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Plan de séquence	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.16

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation. A noter que « Entreprise/programme/client » signifie la direction d'entreprise, de programme ou le client.

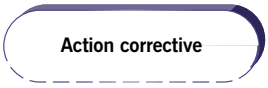
Symbole	Clé
	Il s'agit d'un processus PRINCE2.
	Il s'agit d'une activité. Chaque processus comprend plusieurs activités.
  	Il s'agit d'un événement ou d'une décision qui déclenche un autre processus ou qui sert à avertir la direction d'entreprise, de programme ou le client. La flèche montre quel processus est déclenché par l'événement. Un double déclencheur indique s'il existe des déclencheurs alternatifs d'un processus à l'autre (c.-à-d. une demande d'approbation du plan de séquence suivant ou d'un plan d'exception). Les déclencheurs avec des lignes en pointillés sont internes à un processus (par ex. une action corrective est un déclencheur provenant d'une activité d'un processus contrôler une séquence processus vers une autre).
 	Il s'agit de produits de management créés ou actualisés par les activités d'un processus. Ceux avec des lignes pleines sont des produits de management définis, comme présentés à l'Annexe A. Ceux avec des lignes en pointillés sont des composants d'un produit de management ou sont des produits de management qui ne font pas l'objet d'une description dans l'Annexe A.

Figure 13.4 Symboles utilisés dans les diagrammes de processus

13.4 Adaptation des processus

PRINCE2 nécessite que les processus de management de projet soient aussi simples que possible et qu'ils reflètent les besoins du projet. Cependant, certaines activités, et plus particulièrement celles en rapport avec la gouvernance, peuvent être prescriptives. Cette situation se présente surtout lorsqu'elles interagissent avec un processus d'une organisation de niveau supérieur, comme celle en charge des achats ou des opérations financières (par ex. au moment d'affecter des fonds au début d'une nouvelle séquence).

L'adaptation offre un certain niveau de flexibilité en matière de suivi des processus. Il peut s'agir aussi bien d'une application rigide et prescriptive que d'une application accordant à l'équipe de management de projet un degré de liberté élevé concernant la façon d'entreprendre une activité et le format des produits. Les processus peuvent être adaptés dans les deux sens, c'est-à-dire qu'on pourra introduire une documentation détaillée et une discipline supplémentaires pour les projets à haut risque, tandis que des présentations concises sous forme de liste et des processus plus informels pourront convenir à des projets à faible risque.

Ainsi, un processus PRINCE2 adapté doit illustrer l'adaptation des rôles, des produits, des thèmes (tels que mis en œuvre par les approches de management, les procédures et les contrôles) et de la terminologie. Étant donné qu'il est possible d'adapter la terminologie, il en va de même pour les noms des processus.

Généralement, tous les processus restent pertinents, même dans les projets simples. Le changement intervient donc dans la manière de les réaliser, les activités et le degré de formalité. Avec la bonne approche, le caractère informel n'est pas nécessairement synonyme de moins de rigueur.

Message clé

L'adaptation permet de personnaliser le modèle de processus PRINCE2, en revoyant les processus, les activités, leur enchaînement et la manière d'affecter les responsabilités liées au rôle, à condition que :

- les principes PRINCE2 soient respectés ;
- les objectifs du processus ne soient pas compromis.

Chaque chapitre de processus PRINCE2 contient une section qui suggère différentes options d'adaptation pour la mise en œuvre concrète du processus. Les points généraux à prendre en considération sont les suivants :

- Amender le modèle de processus PRINCE2 afin de refléter la méthode de management de projet de l'organisation ou des méthodes de travail alternatives ;
- Adopter des méthodes ou des façons de travailler exigées par l'organisation commanditaire (direction de l'entreprise, de programme ou le client) ;
- Combiner certaines activités remplissant des objectifs connexes, en vue de simplifier le processus ;
- Diviser certaines activités en de plus petites parties pour plus de clarté ou réattribuer différents rôles aux activités ;
- Modifier les rôles responsables de l'activité ;
- Combiner, diviser ou amender des produits de management ;
- Augmenter la granularité du modèle de processus, de manière à inclure des activités plus détaillées, si nécessaire.

PRINCE2 ne prescrit pas le format servant à documenter ou à publier un processus. En effet, les processus sur un site Web ou dans des documents sont tout aussi valides. Cependant, en cas d'utilisation de documents, il convient de s'assurer qu'ils sont soumis au contrôle des changements, afin que les utilisateurs soient au courant de la version utilisée.

Conseil

PRINCE2 définit les processus de management de projet et non l'approche de livraison liée à la création de chaque produit spécialiste. Pensez à montrer le lien entre ces processus dans une vue du cycle de vie du projet.

14

Élaborer le projet

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Développer l'ébauche du cas d'affaire
- Composer l'équipe de management de projet
- Définir l'approche adéquate
- Préparer l'initialisation du projet (création de l'exposé du projet et du plan)
- Directives pour l'adaptation de produits et de rôles

14 Élaborer le projet

14.1 Finalité

Le processus élaborer le projet vise à garantir que les pré-requis à l'initialisation du projet sont en place en répondant à la question : le projet est-il viable et justifié ? La décision de démarrer le projet doit être explicite. En outre, les activités du processus élaborer le projet ont lieu avant cette décision.

Rien ne doit être entrepris avant que les informations de base nécessaires à la prise de décisions rationnelles concernant la mise en œuvre du projet n'aient été définies, que les principaux rôles et responsabilités n'aient été dotés des ressources voulues et n'aient été affectés et que les bases nécessaires à une planification détaillée ne soient disponibles.

Le processus élaborer le projet vise tout autant à éviter l'initialisation de projets mal conçus qu'à approuver l'initialisation de projets viables. Il est, à ce titre, sensiblement moins lourd que le processus initialiser le projet qui est, lui, plus détaillé et plus approfondi. Le but est de procéder aux vérifications minimum nécessaires pour déterminer si l'initialisation même du projet est justifiée.

14.2 Objectif

Le processus élaborer le projet a pour objectif de garantir :

- qu'il existe une justification pour l'entreprise pour initialiser le projet (documentée sous forme d'ébauche du cas d'affaire) ;
- que l'on dispose de toutes les autorités nécessaires pour initialiser le projet ;
- que l'on dispose d'informations suffisantes pour définir et confirmer le périmètre du projet (sous forme d'exposé du projet) ;
- que les différentes modalités de livraison du projet ont été évaluées et qu'une approche du projet a été retenue ;
- que les candidats potentiels ont été nommés afin de prendre en charge les tâches requises lors de l'initialisation et/ou d'assumer des rôles de management de projet clés dans le cadre du projet ;
- que les tâches requises pour l'initialisation du projet sont planifiées (documentées dans un plan de séquence) ;
- que l'on ne perd pas de temps à initialiser un projet en s'appuyant sur des hypothèses erronées concernant le périmètre, les délais, les critères d'acceptation et les contraintes du projet.

14.3 Contexte

La Figure 14.1 donne une vue d'ensemble du processus élaborer le projet.

Il existe différentes manières d'identifier un projet, et les informations disponibles au moment de son **élaboration** peuvent varier considérablement. Dans PRINCE2, le déclencheur du projet est appelé « mandat de projet ». Il est fourni par l'**autorité responsable** qui commandite le projet, généralement la direction de

l'entreprise, du programme ou le client. Le terme mandat de projet s'applique à toutes les informations utilisées pour déclencher le projet, qu'il s'agisse d'une étude de faisabilité ou de la réception d'une « demande de proposition » dans une relation client-fournisseur, par exemple. Le mandat de projet doit établir les termes de référence du projet et contenir suffisamment d'informations pour permettre au minimum d'identifier le candidat au rôle d'exécutif du comité de pilotage de projet. Le mandat est ensuite affiné pour développer l'exposé du projet.

Le comité de pilotage de projet doit disposer de suffisamment d'informations pour décider ou non d'initialiser le projet. La préparation de l'exposé du projet s'inscrit donc dans cette optique.

Les efforts nécessaires pour élaborer le projet peuvent varier considérablement d'un projet à l'autre. Si le projet fait partie intégrante d'un programme, celui-ci devra fournir l'exposé du projet et nommer une partie ou la totalité des membres du comité de pilotage de projet, éliminant du même coup une grande partie des tâches de ce processus. Dans un tel cas, il reviendra au chef de projet de valider les informations fournies par le programme et, le cas échéant, de recommander des modifications.

La préparation de l'ébauche du cas d'affaire et la préparation de l'exposé du projet (deux activités parallèles et itératives) exigent une interaction et une consultation régulières et fréquentes entre le chef de projet, les membres du comité de pilotage de projet et les autres parties prenantes. Plus les exigences sont définies de manière précise au cours du processus élaborer le projet et plus on économisera de temps lors de la livraison du projet, en évitant les incidences, exceptions et replanifications.

Le contenu de l'exposé du projet est ensuite développé et affiné pour laisser place à la DIP via le processus initialiser le projet.

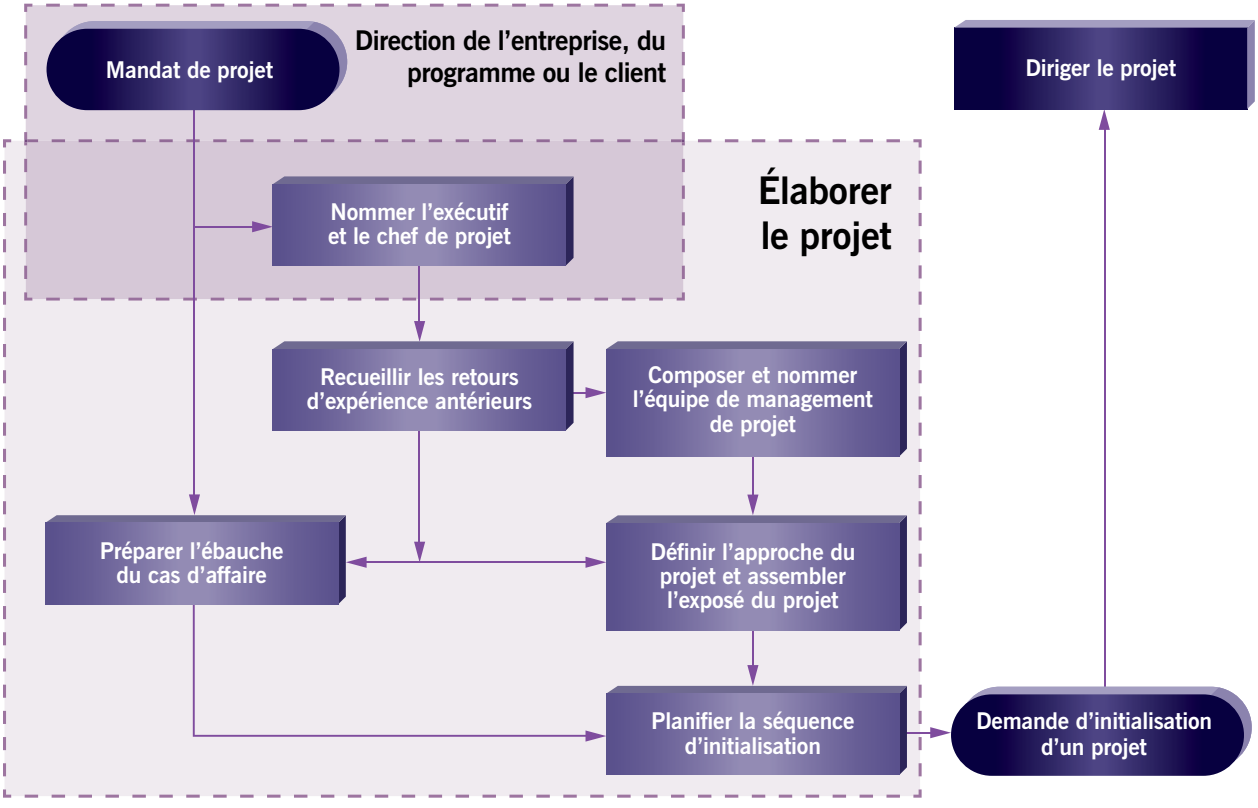

Mandat de projet
Direction de l'entreprise, du programme ou le client
Diriger le projet
Élaborer le projet
Nommer l'exécutif et le chef de projet
Recueillir les retours d'expérience antérieurs
Composer et nommer l'équipe de management de projet
Préparer l'ébauche du cas d'affaire
Définir l'approche du projet et assembler l'exposé du projet
Planifier la séquence d'initialisation
Demande d'initialisation d'un projet

Figure 14.1 Vue d'ensemble d'élaborer le projet

14.4 Activités

Les activités du processus élaborer le projet se répartissent généralement entre la direction de l'entreprise, de programme ou le client, l'exécutif et le chef de projet. Elles consistent à :

- nommer l'exécutif et le chef de projet ;
- recueillir les retours d'expérience antérieurs ;
- composer et nommer l'équipe de management de projet ;
- préparer l'ébauche du cas d'affaire ;
- définir l'approche du projet et assembler l'exposé du projet ;
- planifier la séquence d'initialisation.

14.4.1 Nommer l'exécutif et le chef de projet

Pour avancer, le projet a besoin d'un décideur disposant de l'autorité appropriée, l'exécutif, qui représente les intérêts des parties prenantes de l'entreprise. La nomination d'un exécutif est une condition préalable pour s'assurer que le projet est justifié.

Le chef de projet, une fois nommé, doit assurer le management quotidien du projet pour le compte de l'exécutif. L'exécutif pourra être amené à consulter et à obtenir l'aval de la direction de l'entreprise, du programme ou du client par rapport à la nomination du chef de projet.

La Figure 14.2 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité. Le Chapitre 7 contient de plus amples informations sur l'organisation du projet.

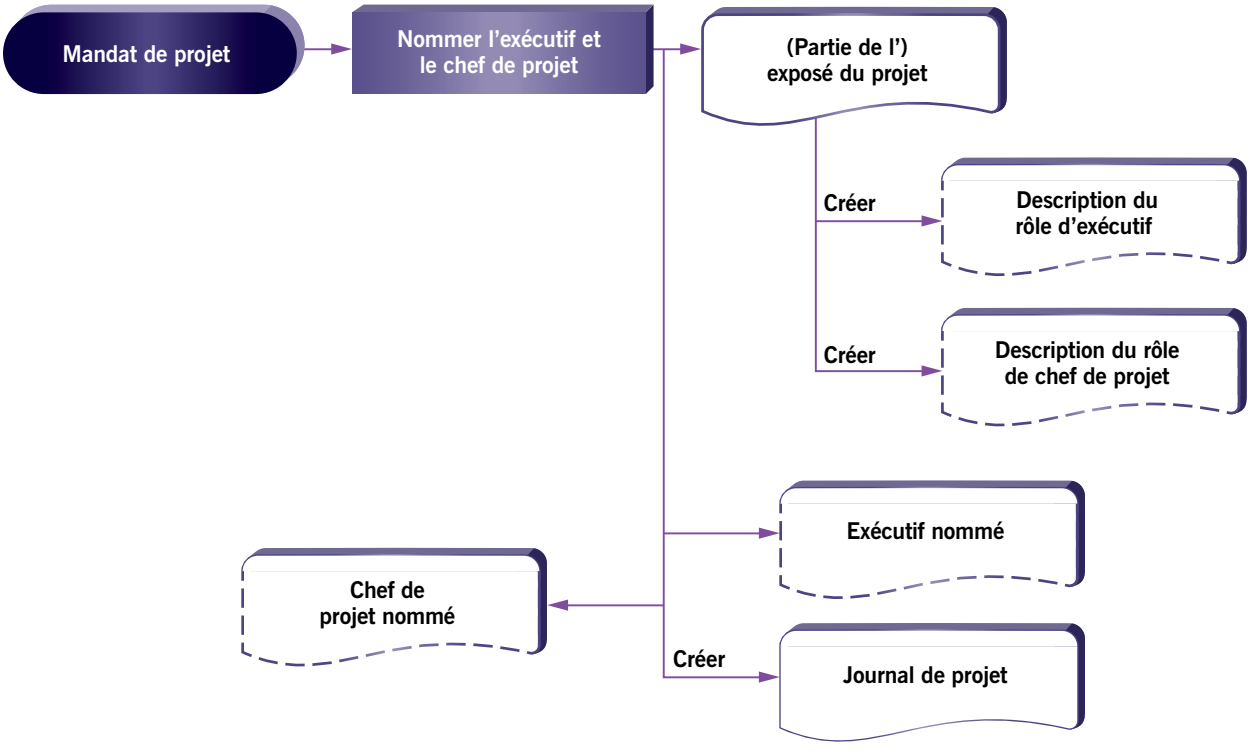


Figure 14.2 Résumé de l'activité nommer l'exécutif et le chef de projet

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner le mandat de projet et vérifier qu'il a bien été compris ;
- Nommer l'exécutif. Pour ce faire, l'organisation commanditaire doit :
  - établir les responsabilités de l'exécutif ;
  - préparer la description de rôle de l'exécutif en s'appuyant sur la description de rôle de l'Annexe C ;
  - estimer le temps et les efforts requis pour le rôle d'exécutif (ce point sera affiné ultérieurement) ;
  - identifier les candidats potentiels au rôle d'exécutif parmi les parties prenantes du projet et choisir la personne la plus apte à remplir ce rôle ;
  - confirmer que le candidat retenu est bien disponible, qu'il accepte d'assumer ce rôle et qu'il s'engage à le mener à bien ;
  - confier le rôle d'exécutif au candidat retenu.
- Nommer le chef de projet. Pour ce faire, l'exécutif doit :
  - établir les responsabilités du chef de projet ;
  - préparer la description de rôle du chef de projet, en s'appuyant sur la description de rôle de l'Annexe C, et obtenir l'aval de la direction de l'entreprise, du programme ou du client ;
  - estimer le temps et les efforts requis pour le rôle de chef de projet (ce point sera affiné ultérieurement) ;
  - identifier les candidats potentiels pour le rôle de chef de projet et choisir la personne la plus apte à remplir ce rôle ;
  - confirmer que le candidat retenu est bien disponible, qu'il accepte d'assumer ce rôle et qu'il s'engage à le mener à bien ;
  - confier le rôle de chef de projet au candidat retenu ;
  - confirmer la nomination auprès de la direction de l'entreprise, du programme ou du client.
- Créer un journal de projet en vue de recueillir les informations qui n'ont pas encore été collectées ailleurs.

Le Tableau 14.1 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 14.1 Responsabilités de l'activité nommer l'exécutif et le chef de projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Mandat de projet	Fournir	P								
Exécutif nommé	Confirmer	P								
Description du rôle d'exécutif	Créer	P								
Description du rôle de chef de projet	Créer	A	P							
Chef de projet nommé	Confirmer	A	P							
Journal de projet	Créer					P				A.7

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

14.4.2 Recueillir les retours d'expérience antérieurs

Il est possible que d'autres projets menés par la direction de l'entreprise, du programme ou le client, ainsi que des organisations extérieures aient permis de tirer certaines leçons concernant les faiblesses ou les points forts des processus, procédures, techniques et outils utilisés ainsi que les modalités de leur utilisation (quand/comment/par qui ?).

Figure 14.3 Résumé de l'activité recueillir les retours d'expérience antérieurs

La composition de l'équipe de management de projet et la préparation de l'ébauche du cas d'affaire, du contenu de l'exposé du projet et du plan de séquence de la séquence d'initialisation peuvent être influencées par ces retours d'expérience de projets antérieurs.

Il est recommandé d'organiser un atelier destiné à recueillir ces leçons et auquel toutes les parties intéressées et les personnes qui ont travaillé sur des projets similaires par le passé pourront participer. Si l'organisation n'a jamais effectué ce type de projet auparavant, on pourra faire appel à des personnes extérieures justifiant d'une expérience pertinente.

Lors de la transition de la vue d'ensemble dans le processus élaborer le projet vers une vue plus détaillée dans le processus initialiser le projet, suivie de sa mise à jour (gérer une limite de séquence), il pourra s'avérer nécessaire de dépasser le cadre du journal des retours d'expérience et de répéter cette activité afin de recueillir les leçons externes pertinentes.

La Figure 14.3 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Créer le journal des retours d'expérience ;
- Examiner les retours d'expérience connexes provenant de projets similaires afin d'identifier les leçons susceptibles d'être appliquées au projet. Celles-ci pourront par exemple inclure les résultats d'audit et les revues de projet ;
- Examiner les retours d'expérience émanant de la direction de l'entreprise, du programme ou du client, ainsi que d'organisations extérieures ;
- Consulter les personnes ou les équipes justifiant d'une expérience préalable de projets similaires ;
- Le cas échéant, consigner les leçons identifiées dans le journal des retours d'expérience.

Le Tableau 14.2 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 14.2 Responsabilités de l'activité recueillir les retours d'expérience antérieurs

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Journal des retours d'expérience	Créer		V			P				A.14

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

14.4.3 Composer et nommer l'équipe de management de projet

La réussite du projet passe par la nomination de personnes compétentes et justifiant de l'autorité, des responsabilités et des connaissances nécessaires pour pouvoir prendre des décisions opportunes. L'équipe de management de projet doit refléter les intérêts de toutes les parties concernées, y compris les intérêts de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs.

Il est essentiel, pour que le projet soit rondement mené, que toute personne impliquée dans son management comprenne et accepte qui est imputable vis-à-vis de qui et sur quoi, qui est responsable de quoi ainsi que les lignes hiérarchiques et de communication.

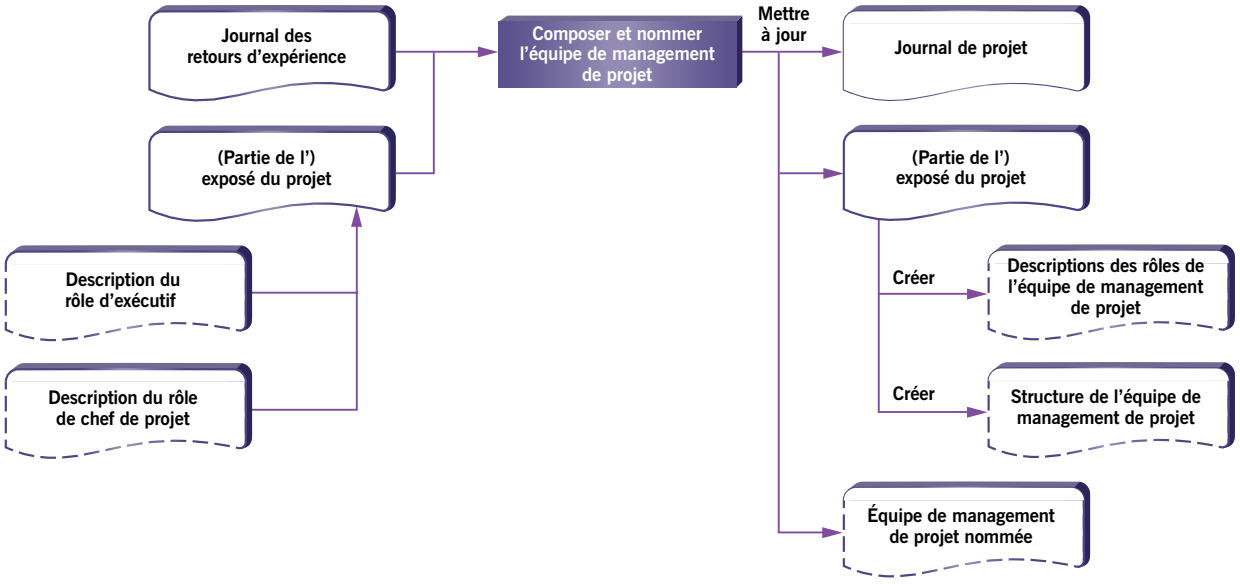

Journal des retours d'expérience
(Partie de l') exposé du projet
Description du rôle d'exécutif
Description du rôle de chef de projet
Composer et nommer l'équipe de management de projet
Mettre à jour
Journal de projet
(Partie de l') exposé du projet
Créer
Descriptions des rôles de l'équipe de management de projet
Créer
Structure de l'équipe de management de projet
Équipe de management de projet nommée

Figure 14.4 Résumé de l'activité composer et nommer l'équipe de management de projet

La Figure 14.4 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité. Le Chapitre 7 contient de plus amples informations sur l'organisation du projet.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Passer en revue le journal des retours d'expérience afin d'identifier les leçons susceptibles de s'appliquer à l'équipe de management de projet ;
- Composer l'équipe de management de projet :
  - Préparer la structure de l'équipe de management de projet ;
  - Établir les descriptions de rôles pour les rôles du comité de pilotage de projet qui ne sont pas encore pourvus, en s'appuyant sur les descriptions de rôles de l'Annexe C ;
  - Déterminer si certains membres du comité de pilotage de projet envisagent de déléguer certaines de leurs responsabilités d'assurance et créer les descriptions de rôles de l'assurance projet (le cas échéant) en s'appuyant sur la description de rôle de l'Annexe C ;
  - Établir si le chef de projet doit assumer le rôle de chef d'équipe ou si celui-ci sera confié à une ou plusieurs autres personnes. Le cas échéant, créer les descriptions de rôles des chefs d'équipe en s'appuyant sur la description de rôle de l'Annexe C ;
  - Déterminer si le chef de projet doit assumer le rôle de support projet ou si celui-ci sera confié à une ou plusieurs autres personnes. Si ce rôle doit être délégué, créer la description du rôle de support projet en s'appuyant sur la description de rôle de l'Annexe C ;
  - Le cas échéant, établir la manière dont la structure de l'équipe de management de projet va travailler en cas d'utilisation d'une approche agile (par ex. le lien entre le rôle de chef d'équipe et des rôles agiles comme celui de **Scrum Master**) ;
  - Confirmer que les lignes hiérarchiques et de communication s'inscrivent dans les descriptions de rôles.
- Nommer l'équipe de management de projet :
  - Estimer le temps et les efforts requis pour chacun des rôles identifiés (ce point sera affiné ultérieurement) ;
  - Identifier les candidats potentiels pour chacun des rôles et proposer les personnes les plus aptes à les remplir :
    - il pourra être utile de procéder à une analyse des parties prenantes (voir section 7.3.9) afin d'identifier les candidats susceptibles d'assumer ces rôles ;
    - il est possible que les candidats n'aient pas encore été choisis à ce stade, auquel cas ils devront être sélectionnés ultérieurement (voir sections 16.4.6 et 19.4.1). Ce sera notamment le cas si le rôle de chef d'équipe est confié à des sous-traitants ;

  - déterminer si les candidats identifiés justifient des compétences exigées pour le rôle et, si ce n'est pas le cas, si une formation ou un support supplémentaire (sous forme de coaching par ex.) est nécessaire ;
- Confirmer la disponibilité des personnes retenues (si elles sont identifiées) et vérifier qu'elles ont bien compris et accepté leur rôle et qu'elles s'engagent à le mener à bien ;
- Affecter les personnes retenues aux différents rôles identifiés et confirmer leur nomination auprès de la direction de l'entreprise, du programme ou du client.

- Les risques identifiés devront être ajoutés au journal de projet.

Le Tableau 14.3 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 14.3 Responsabilités de l'activité composer et nommer l'équipe de management de projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Journal de projet	Mettre à jour					P				A.7
Descriptions des rôles de l'équipe de management de projet	Créer		A			P				
Structure de l'équipe de management de projet	Créer		A			P				
Équipe de management de projet nommée	Confirmer	A	P							

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

14.4.4 Préparer l'ébauche du cas d'affaire

Il est facile, pendant l'élaboration et surtout durant l'exécution du projet, de se concentrer sur la nature et les modalités des actions menées, sans se demander pourquoi elles doivent être effectuées. Compte tenu des informations disponibles, il est très possible que l'ébauche du cas d'affaire constitue la seule vue de haut niveau à ce stade. Elle doit jeter les bases qui permettront de développer le cas d'affaire de manière plus détaillée au cours du processus initialiser le projet.

La Figure 14.5 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité. Le Chapitre 6 contient de plus amples informations sur le cas d'affaire.

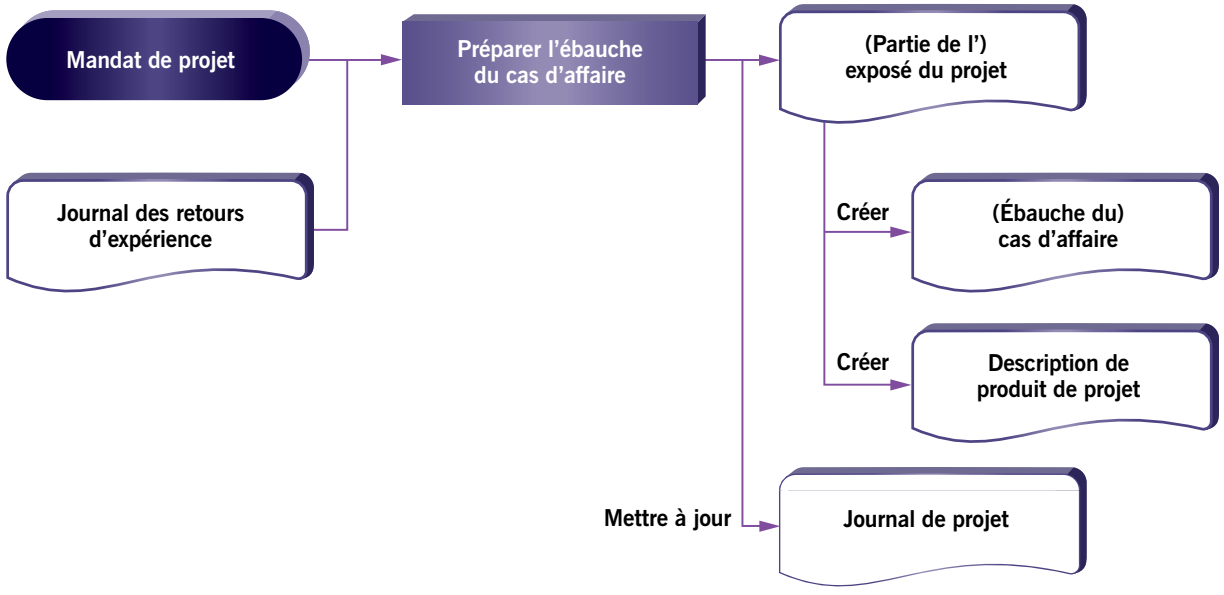


Figure 14.5 Résumé de l'activité préparer l'ébauche du cas d'affaire

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- L'exécutif (en consultation avec l'utilisateur principal éventuellement nommé à ce stade) doit préparer l'ébauche du cas d'affaire en s'appuyant sur les informations dont il dispose à propos du projet et il devra :
  - comprendre les objectifs et la raison d'être du projet, tels qu'ils sont définis dans le mandat de projet ;
  - comprendre la manière dont le projet contribuera aux objectifs de la direction de l'entreprise, du programme ou du client ;
  - comprendre la manière dont le projet sera financé ;
  - passer en revue le journal des retours d'expérience et rechercher les leçons susceptibles de s'appliquer à la justification pour l'entreprise ;
  - vérifier les normes éventuellement exigées en matière de format et de présentation du cas d'affaire (modèles, métrique des coûts) ;
  - recueillir les informations de base pertinentes, par ex. contrats, rapports de faisabilité, accords de niveau de service ;
  - le cas échéant, faire approuver l'ébauche du cas d'affaire par la direction de l'entreprise, du programme ou le client.
- Le chef de projet doit consulter l'utilisateur principal, le fournisseur principal et l'exécutif afin de définir ce que le projet doit livrer et créer la description de produit de projet (voir Chapitre 8). Cette action permet de :
  - collecter les exigences qualité du client ;
  - collecter et accepter les critères d'acceptation du projet ;
  - vérifier la faisabilité des délais préconisés par le mandat de projet ou l'ébauche du cas d'affaire ;
  - déterminer les jalons principaux ;
  - collecter les nouveaux risques dans le journal de projet.
- Examiner les risques collectés dans le journal de projet et résumer les principaux risques affectant la viabilité du projet dans l'ébauche du cas d'affaire.

Le Tableau 14.4 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 14.4 Responsabilités de l'activité préparer l'ébauche du cas d'affaire

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Ébauche du cas d'affaire	Créer	A	P	V	V	V		V		A.2
Description de produit de projet	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.21
Journal de projet	Mettre à jour					P				A.7

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

14.4.5 Définir l'approche du projet et assembler l'exposé du projet

Il est impératif de déterminer la manière dont le projet doit être abordé avant que celui-ci ne puisse être planifié. La solution doit-elle être développée en interne ou externalisée ? La solution sera-t-elle une modification d'un produit existant ou sera-t-elle développée en partant de zéro ? La solution sera-t-elle basée sur un produit disponible dans le commerce (souvent désigné par l'acronyme anglais COTS – « Commercial-Off–The-Shelf ») ou conçue sur mesure ? Quelles sont les approches de livraison à utiliser ? L'approche de livraison utilise-t-elle des méthodes de travail agiles ?

La manière dont le travail doit être mené dépendra en outre des normes, des pratiques et des directives du client ou du fournisseur, et par exemple des éventuelles approches de livraison spécifiques à appliquer. Ces éléments doivent être collectés lors de l'exposé du projet, dans le cadre de l'approche du projet, car ils influenceront l'élaboration des approches du projet au sein du processus initialiser le projet. Cette démarche permet également de s'assurer que l'approche du projet est clairement comprise du client et du fournisseur et ne menace en aucune manière le projet.

Un exposé du projet bien arrêté permet de doter le projet d'un point de départ bien défini et compris de tous.

La Figure 14.6 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Évaluer les solutions de livraison possibles et déterminer l'approche du projet en fonction de la livraison du produit de projet et de la réalisation de l'ébauche du cas d'affaire :
  - Passer en revue le journal des retours d'expérience et rechercher les leçons susceptibles de s'appliquer à l'approche du projet ;
  - Examiner les stratégies pertinentes de l'entreprise, du programme ou du client et replacer le projet dans le contexte des autres travaux ou initiatives de l'entreprise en déterminant les dépendances externes et les pré-requis ;
  - Examiner les normes ou pratiques de l'entreprise, du programme ou du client qui doivent s'appliquer (dans un contexte client/fournisseur commercial, il est probable que l'on devra tenir compte des différentes normes et pratiques) ;
  - Examiner la philosophie actuelle en matière de prestation de solutions au sein des secteurs de l'industrie et des domaines de compétences spécialisées concernés (y compris les options destinées à l'approche de livraison du produit de projet) ;
  - Définir l'environnement opérationnel dans lequel la solution doit s'inscrire (y compris les implications et contraintes opérationnelles et de maintenance) et la manière dont le produit de projet peut être transféré dans cet environnement ;
  - Envisager les approches de livraison possibles, ainsi que leur aptitude à l'emploi par le projet ;

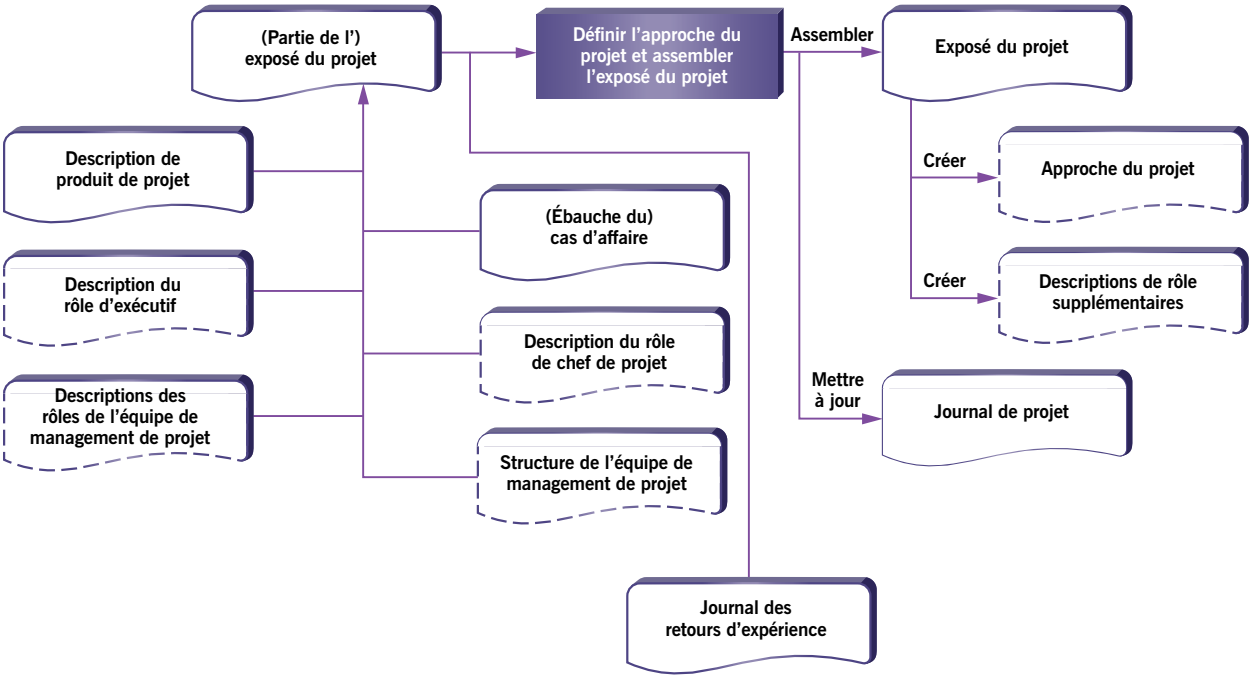

(Partie de l') exposé du projet
Définir l'approche du projet et assembler l'exposé du projet
Assembler
Exposé du projet
Description de produit de projet
(Ébauche du) cas d'affaire
Créer
Approche du projet
Description du rôle d'exécutif
Description du rôle de chef de projet
Créer
Descriptions de rôle supplémentaires
Descriptions des rôles de l'équipe de management de projet
Structure de l'équipe de management de projet
Mettre à jour
Journal de projet
Journal des retours d'expérience

Figure 14.6 Résumé de l'activité définir l'approche du projet et assembler l'exposé du projet

- Examiner les contraintes de sécurité qui s'appliquent au projet ou à l'utilisation de ses produits ;
- Examiner les besoins en formation du personnel de l'utilisateur.

- Définir les éventuelles exigences liées à l'adaptation choisies à ce stade.
- Assembler l'exposé du projet :
  - Définir le projet :
    - confirmer l'état actuel du projet (par ex. arrière-plan du projet et travail de préparation effectué à cette date) ;
    - confirmer les objectifs et les résultats désirés ;
    - confirmer le périmètre et les exclusions du projet ;
    - identifier les contraintes et les hypothèses éventuelles ;
    - identifier les tolérances de projet ;
    - identifier le ou les utilisateurs et toutes les autres parties intéressées connues ;
    - identifier les interfaces que le projet doit conserver.
  - Incorporer l'ébauche du cas d'affaire ;
  - Incorporer la description de produit de projet ;
  - Incorporer l'approche du projet ;
  - Examiner la structure de l'équipe de management de projet et les descriptions des rôles en vue d'identifier les rôles ou compétences supplémentaires nécessaires pour mener à bien le travail. Préparer des descriptions de rôles supplémentaires selon les besoins ;
  - Incorporer la structure de l'équipe de management de projet et les descriptions de rôles.
- Utiliser le journal de projet pour consigner les nouvelles incidences ou les nouveaux risques.

Conseil

Documenter ce que l'on sait à ce stade, sans passer trop de temps à essayer de recueillir les détails qui ne sont pas encore nécessaires. Il est possible d'ajouter des détails et une précision dans la DIP.

Le Tableau 14.5 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 14.5 Responsabilités de l'activité définir l'approche du projet et préparer l'exposé du projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Approche du projet	Créer/ sélectionner		(A)	(V)	(V)	P		V		
Descriptions de rôle supplémentaires	Créer		(A)	(V)	(V)	P		V		
Exposé du projet	Assembler		(A)	(V)	(V)	P		V		A.19
Journal de projet	Mettre à jour					P				A.7

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

14.4.6 Planifier la séquence d'initialisation

Le processus d'initialisation du projet nécessite du temps et des ressources. Le travail doit être planifié et approuvé pour s'assurer que l'initialisation est correctement ciblée et structurée. Si le projet fait partie intégrante d'un programme, vérifier la date d'exécution de la séquence d'initialisation par rapport à la date prévue dans les plans du programme. Le plan de la séquence d'initialisation permet également d'avertir l'équipe de direction du programme des éventuelles exigences identifiées par le programme.

L'application des processus PRINCE2 durant le processus initialiser le projet doit être examinée lors du processus élaborer le projet. Le projet pourra par exemple choisir d'appliquer les processus contrôler une séquence et gérer la livraison des produits durant le processus initialiser le projet.

La Figure 14.7 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité. Pour de plus amples informations sur la planification, voir Chapitre 9.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- En fonction de l'approche du projet, établir des contrôles de management de projet suffisants pour permettre son initialisation :
  - passer en revue le journal des retours d'expérience et rechercher les leçons susceptibles de s'appliquer aux contrôles du projet ;
  - définir les dispositions de communication et de contrôle de la séquence d'initialisation.
- Identifier les contraintes de durée et de coûts de la séquence d'initialisation et produire le plan de séquence de cette séquence de management conformément aux principes et techniques du Chapitre 9 ;
- Examiner les risques éventuels dans le journal de projet et évaluer leur impact sur le plan de séquence de la séquence d'initialisation ;
- Si de nouveaux risques sont identifiés (ou si les risques existants ont changé), mettre à jour le journal de projet ;
- Demander l'autorisation d'initialiser le projet.

Le Tableau 14.6 énumère les responsabilités de cette activité.

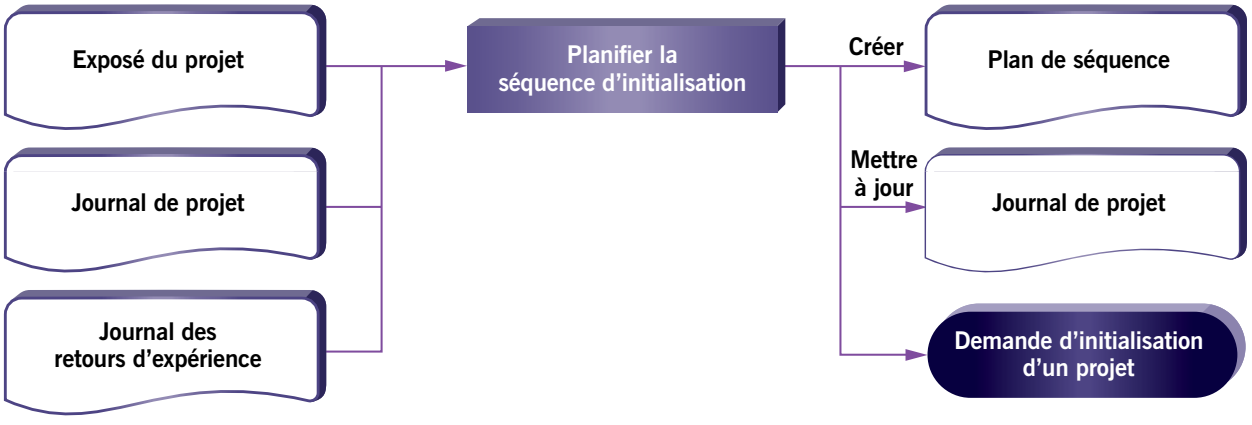


Figure 14.7 Résumé de l'activité planifier la séquence d'initialisation

Tableau 14.6 Responsabilités de l'activité planifier la séquence d'initialisation

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Plan de séquence	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.16
Journal de projet	Mettre à jour					P				A.7

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

14.5 Directives pour l'adaptation

14.5.1 Considérations générales

Les activités de ce processus peuvent être combinées, divisées ou exécutées simultanément en fonction du contexte. Il convient toutefois de faire attention à garantir l'intégrité de l'interface par rapport au processus diriger le projet au moment de soumettre une demande d'initialisation du projet.

À ce stade du cycle de vie du projet, il se peut que le livrable que le projet vise à créer ne soit pas toujours clair. Si tel est le cas, il faut au minimum que le problème à résoudre pour l'entreprise ou que le résultat requis soit clair.

14.5.2 Adaptation de produits dans élaborer le projet

Le Tableau 14.7 fournit des directives pour l'adaptation du produits de management dans élaborer le projet.

Tableau 14.7 Directives pour l'adaptation de produits dans élaborer le projet

Produit de management	Directives pour l'adaptation
Journal des retours d'expérience	Le journal des retours d'expérience antérieurs est requis dans le cadre des leçons tirées de l'expérience de PRINCE2, bien qu'il puisse varier en fonction de la formalité utilisée.
Exposé du projet, comprenant les éléments suivants : ● Ébauche du cas d'affaire ● Description de produit de projet	L'exposé du projet peut être un document unique et mentionner de la documentation ou des rapports de l'entreprise, du portefeuille, du programme ou du client, comme un rapport de faisabilité. Il peut s'agir d'un simple rapport qui décrit le projet ou une description plus complète. Il se peut que la structure de l'équipe ne soit que partiellement complète à ce stade. Toutes les structures d'équipe de management sont permises, tant que les contraintes de l'organisation sont respectées (voir Chapitre 7). Il se peut que les options et les solutions ne soient pas encore définies. Dans ce cas, l'approche du projet doit uniquement décrire la manière de les déterminer. Les descriptions de rôle peuvent revêtir n'importe quelle forme. S'il existe des descriptions de rôle formelles (par ex. dans le cadre d'une méthode d'organisation), seul un résumé en plus d'une référence à l'emplacement des détails suffisent. De même, il est possible d'amender la description de rôle en fonction des besoins du projet. L'ébauche du cas d'affaire peut être un simple rapport qui explique la raison d'être du projet ou une analyse et une description plus complètes. La description de produit de projet peut inclure un énoncé des résultats souhaités, en lien avec la résolution d'un problème de l'entreprise, si les produits de la solution n'ont pas encore été identifiés.
Plan de séquence (séquence d'initialisation)	Le plan peut comprendre des composants de n'importe quel format compatible avec la complexité du projet, avec des affichages allant d'une simple liste de responsabilités, produits, activités et dates ou diagrammes de Gantt. Il est possible de conserver le plan entièrement ou en partie dans un ou plusieurs outils de planification. Il est possible d'adapter les descriptions de produit de management dans un plan de séquence en fonction du projet.

14.5.3 Adaptation des rôles dans le processus élaborer le projet

Dans le cas où un chef de projet n'a pas été nommé au début de ce processus, l'exécutif ou toute autre personne qu'il a nommée peut créer les produits de management requis. De même, l'exécutif ne doit pas créer personnellement l'ébauche du cas d'affaire. Il peut confier cette tâche à une autre personne. L'unique point imputable pour la fonction correspondant à chaque rôle doit être maintenu.

Pour de plus amples conseils sur les rôles, voir Chapitre 7.

14.5.4 Situations courantes

14.5.4.1 Élaborer un projet simple

Si les risques sont acceptables, il est possible de gérer le processus élaborer le projet d'une façon moins formelle que dans les cas de projets plus risqués et de plus grande ampleur. L'exécutif et le chef de projet ne doivent toutefois pas le contourner complètement. L'exposé du projet et ses composants peuvent simplement consister en une élaboration du mandat, comprenant une confirmation du problème de l'entreprise à aborder, les rôles et un plan de séquence d'initialisation, qui définit les attentes quant à la durée et aux efforts requis pour mener à bien la première séquence du projet.

14.5.4.2 Élaborer des projets à l'aide d'une approche de livraison agile

Il convient d'évaluer la pertinence de l'utilisation d'une méthode de travail agile en se penchant sur les méthodes de travail existantes ou à mettre en place, ainsi que sur leurs avantages et leurs inconvénients. Par exemple, est-ce une bonne idée de regrouper l'équipe ou est-ce trop onéreux et susceptible de nuire au cas d'affaire ?

Il convient également d'évaluer l'impact des livraisons fréquentes sous différents aspects tels que la manière de gérer la qualité et de réaliser la livraison fréquente de produits (ou de produits à des statuts différents) (par ex. s'ils seront directement opérationnels).

14.5.4.3 Élaborer des projets du point de vue d'un fournisseur

Du point de vue d'un fournisseur, le processus élaborer le projet se déroulera avant l'attribution du contrat et sera généralement une réponse à un appel d'offres ou à une demande d'informations du client.

14.5.4.4 Élaborer des projets dans un programme

Le processus PRINCE2 le plus affecté par le contexte de déroulement dans un programme est élaborer un projet. Par exemple, ce processus peut être presque entièrement exécuté par le manager de programme dans le cadre de l'activité élaborer des projets du processus livrer la capacité, décrite dans *Réussir le management de programmes* (Cabinet Office, 2011). Dans tous les cas, le manager de programme doit veiller à nommer l'exécutif et le chef de projet, à préparer l'exposé du projet, à communiquer au chef de projet tous les retours d'expérience antérieurs pertinents et à désigner une équipe de management de projet initiale.

15

Diriger le projet

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Doter le comité de pilotage de projet d'une autorité décisionnelle
- Guider et contrôler tout au long de la durée de vie du projet
- Communiquer avec l'équipe de management de projet et les parties intéressées
- Gérer les incidences du projet
- Autoriser la clôture du projet
- Directives pour l'adaptation de rôles

15 Diriger le projet

15.1 Finalité

Le processus diriger le projet doit permettre au comité de pilotage de projet de demeurer imputable pour la réussite du projet en prenant les décisions essentielles et en exerçant un contrôle général, tout en déléguant au chef de projet le management du projet au quotidien.

15.2 Objectif

Le processus diriger le projet a pour objectif de garantir :

- que l'on dispose de l'autorité nécessaire pour initialiser le projet ;
- que l'on dispose de l'autorité nécessaire pour livrer le produit de projet ;
- que la direction et le contrôle du management sont assurés tout au long du cycle de vie du projet ;
- que le projet reste viable ;
- que la direction d'entreprise, de programme ou le client dispose d'une interface avec le projet ;
- que l'on dispose de l'autorité nécessaire pour clore le projet ;
- que les plans de réalisation des bénéfices post-projet sont correctement gérés et examinés.

15.3 Contexte

La Figure 15.1 donne une vue d'ensemble du processus diriger le projet. Le processus diriger le projet démarre à la fin du processus élaborer le projet, il est déclenché par la requête de demande d'initialisation de projet.

Le processus diriger le projet couvre les activités du comité de pilotage de projet, il ne contient pas les activités quotidiennes du chef de projet. Le comité de pilotage de projet assure un management par exception : il surveille par le biais de rapports et de contrôles et à l'aide d'un petit nombre de points de décision. Le comité de pilotage de projet ne nécessite en principe aucune autre « réunion de progression ». Le chef de projet informe le comité de toute situation d'exception. Il est également important que les niveaux d'autorité et les processus décisionnels soient clairement identifiés.

Le flux d'information entre le comité de pilotage de projet et la direction d'entreprise, de programme ou le client doit s'effectuer dans les deux sens tout au long du projet. Le comité de pilotage de projet doit constamment veiller à ce que le projet reste focalisé sur la stratégie de la direction d'entreprise, de programme ou du client.

Le comité de pilotage de projet doit travailler avec la direction d'entreprise, de programme ou le client et faire office de canal de communication. L'approche de gestion de la communication doit mentionner la nécessité que le comité de pilotage de projet fasse office de canal de communication, ainsi que la manière de procéder.

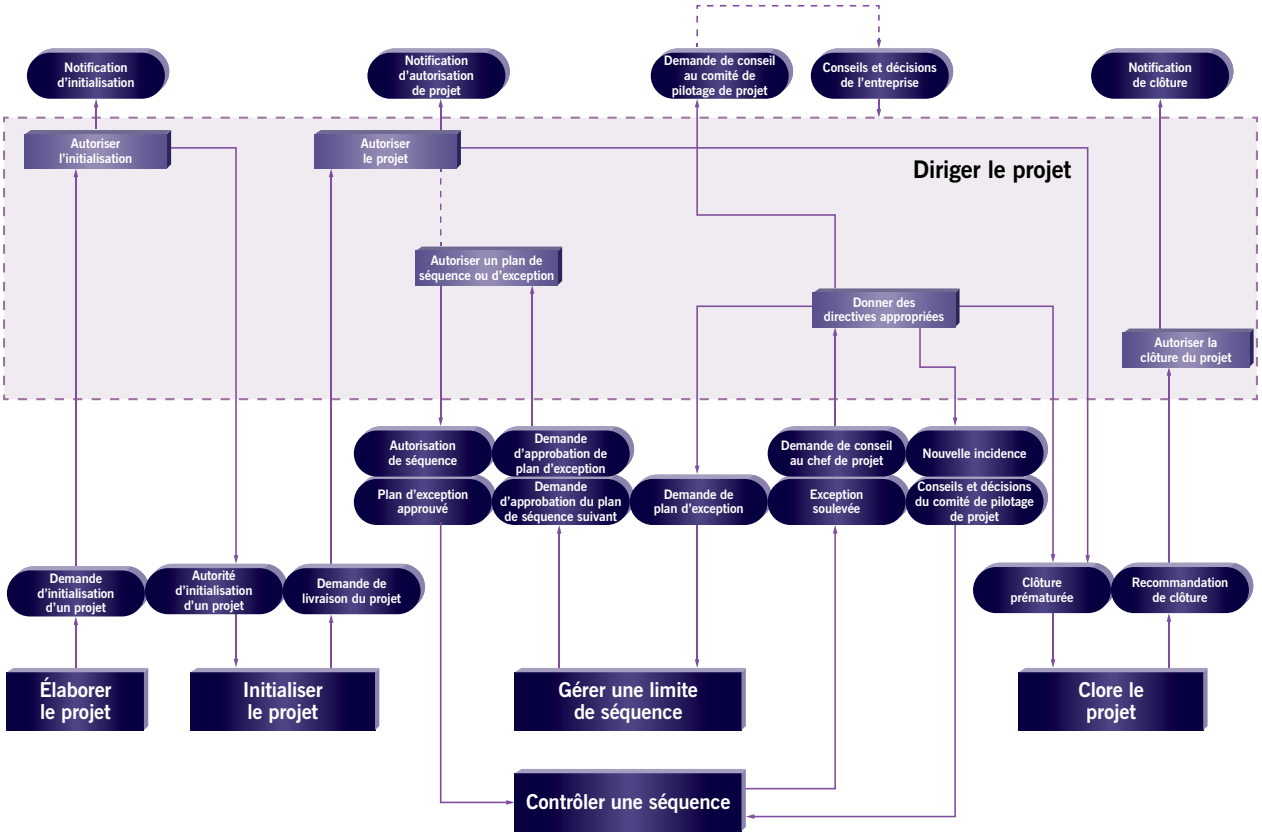

Notification d'initialisation
Notification d'autorisation de projet
Demande de conseil au comité de pilotage de projet
Conseils et décisions de l'entreprise
Notification de clôture
Autoriser l'initialisation
Autoriser le projet
Diriger le projet
Autoriser un plan de séquence ou d'exception
Donner des directives appropriées
Autoriser la clôture du projet
Autorisation de séquence
Demande d'approbation de plan d'exception
Demande de conseil au chef de projet
Nouvelle incidence
Plan d'exception approuvé
Demande d'approbation du plan de séquence suivant
Demande de plan d'exception
Exception soulevée
Conseils et décisions du comité de pilotage de projet
Demande d'initialisation d'un projet
Autorité d'initialisation d'un projet
Demande de livraison du projet
Clôture prématurée
Recommandation de clôture
Élaborer le projet
Initialiser le projet
Gérer une limite de séquence
Clore le projet
Contrôler une séquence

Figure 15.1 Vue d'ensemble du processus diriger le projet

Le comité de pilotage de projet doit fournir une direction et des conseils unifiés au chef de projet. Si le comité de pilotage de projet s'avère incapable de fournir une vue unanime ou donne des conseils indépendants et potentiellement contradictoires, le risque d'échec du projet augmentera sensiblement. Dans un tel cas, le chef de projet devra en référer à l'exécutif.

Le processus diriger le projet prévoit un mécanisme qui permet au comité de pilotage de projet d'assumer sa responsabilité qui consiste à garantir qu'il existe une justification pour l'entreprise sans être submergé par les activités du projet.

L'une des fonctions du comité de pilotage de projet consiste à fournir des conseils et recommandations informels au chef de projet, aux côtés de directives plus formelles. Le chef de projet ne doit pas hésiter à demander conseil, à chaque fois que cela s'avère nécessaire au cours du projet.

15.4 Activités

Les activités du processus diriger le projet sont axées autour du comité de pilotage de projet et consistent à :

- autoriser l'initialisation ;
- autoriser le projet ;
- autoriser un plan de séquence ou d'exception ;
- donner des directives appropriées ;
- autoriser la clôture du projet.

15.4.1 Autoriser l'initialisation

L'initialisation d'un projet mobilise du temps et de l'argent : les activités d'initialisation doivent donc être soigneusement planifiées, suivies et contrôlées. En autorisant cette initialisation, le comité de pilotage de projet s'assure que l'investissement envisagé est justifié.

Une fois en possession de la requête d'initialisation du projet (formulée dans le cadre du processus élaborer le projet), le comité de pilotage de projet doit décider ou non de poursuivre la séquence d'initialisation. Cette décision peut être prise lors d'une réunion formelle du comité de pilotage de projet ou sans réunion formelle, à la condition que tous ses membres soient d'accord : l'exécutif confie alors au chef de projet le soin de poursuivre l'initialisation en lui remettant des instructions documentées. Le comité de pilotage de projet peut confier à l'assurance projet le soin d'effectuer certaines tâches d'analyse et d'évaluation (par ex. inspecter le plan de séquence d'initialisation afin de confirmer sa viabilité).

La Figure 15.2 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner et approuver l'exposé du projet :
  - confirmer la définition du projet (y compris les principaux jalons) ;
  - confirmer l'approche du projet ;
  - confirmer de manière formelle les nominations au sein de l'équipe de management de projet et s'assurer que tous les membres de l'équipe ont accepté leurs rôles ;
- Examiner et approuver la description de produit de projet :
  - confirmer les exigences qualité du client ;
  - confirmer les critères d'acceptation.
- Vérifier que l'ébauche du cas d'affaire démontre la viabilité du projet.
- Examiner et approuver le plan de séquence de la séquence d'initialisation :
  - comprendre les risques associés à la décision d'autoriser la séquence d'initialisation ;
  - obtenir ou engager les ressources exigées par le plan de séquence de la séquence d'initialisation ;
  - s'assurer que des mécanismes de communication et de contrôle adéquats sont en place pour la séquence d'initialisation, et définir les tolérances.

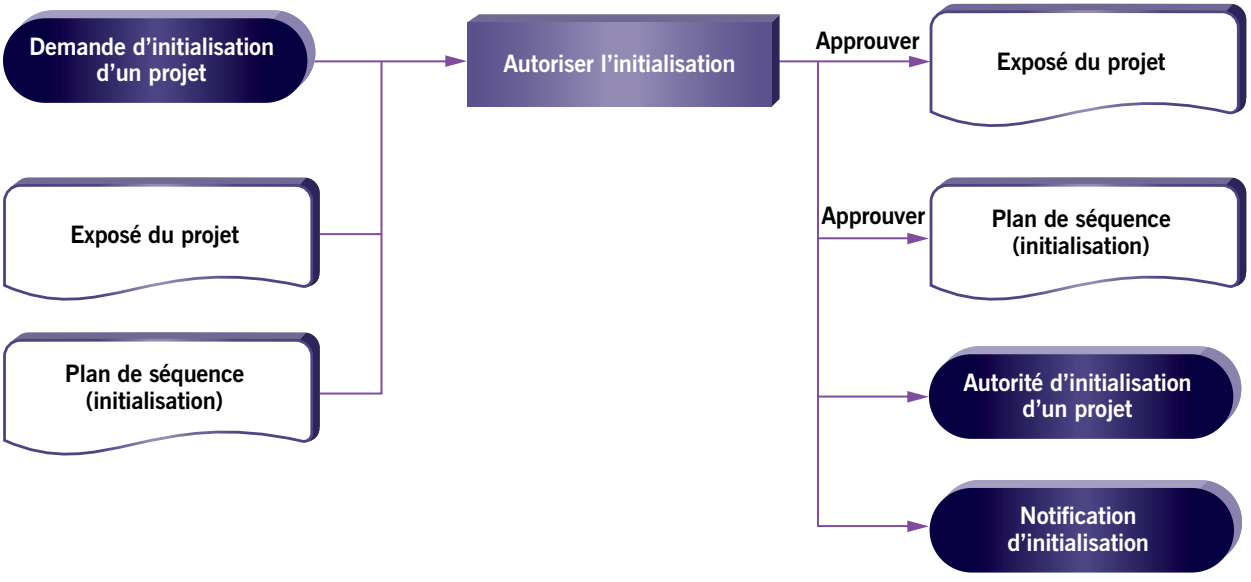


Figure 15.2 Résumé de l'activité autoriser l'initialisation

- Informer toutes les parties prenantes et les **sites d'accueil** que le projet est en cours d'initialisation et demander la mise en place d'un soutien logistique suffisant (par ex. moyens de communication, équipement et support projet) pour la séquence d'initialisation.
- Autoriser le chef de projet à procéder à la séquence d'initialisation.

Le Tableau 15.1 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 15.1 Responsabilités de l'activité autoriser l'initialisation

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Exposé du projet	Approuver	(V)	A	A	A	(P)		V		A.19
Plan de séquence (initialisation)	Approuver		A	A	A	(P)		V		A.16

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

15.4.2 Autoriser le projet

Cette activité est déclenchée par une requête du chef de projet demandant l'autorisation de livrer le projet et peut être entreprise parallèlement aux activités autoriser un plan de séquence ou d'exception (section 15.4.3).

L'objectif de l'activité autoriser le projet est de décider si le projet doit ou non être poursuivi. Le comité de pilotage de projet doit confirmer :

- qu'il existe un cas d'affaire adéquat et adapté, démontrant la viabilité du projet ;
- que le plan de projet et l'approche de gestion des bénéfices sont adéquats pour la livraison du cas d'affaire ;
- que les approches et les contrôles du projet soutiennent la livraison du plan de projet ;
- que les mécanismes de mesure et d'analyse des bénéfices projetés sont établis et planifiés.

Si le projet n'est pas autorisé par le comité de pilotage de projet, il doit être prématurément clôturé (voir Chapitre 20).

Le comité de pilotage de projet pourra confier à l'assurance projet le soin d'effectuer certaines tâches d'analyse et d'évaluation (par ex. inspecter l'approche de gestion de la communication afin de confirmer que toutes les parties prenantes sont couvertes).

La Figure 15.3 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner et approuver la DIP :
  - confirmer que la définition du projet est précise et complète et que l'approche du projet est réalisable ;
  - confirmer que les retours d'expérience provenant de projets antérieurs similaires ont été analysés et incorporés ;
  - confirmer que l'approche du management de la qualité est suffisante pour garantir que les exigences qualité seront satisfaites, et l'approuver ;
  - confirmer que les procédures définies dans l'approche de la gestion des risques sont suffisantes pour assurer la maîtrise des risques, et l'approuver. confirmer que les risques ont été analysés et que les réponses aux risques sont appropriées et planifiées, pour les menaces comme pour les opportunités ;

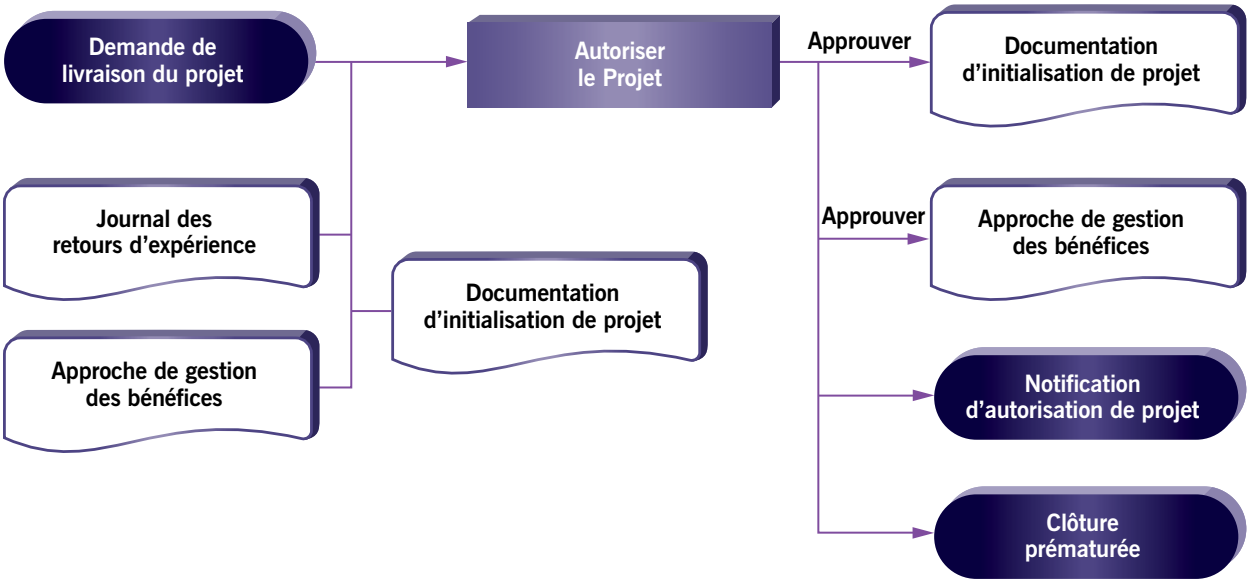


Figure 15.3 Résumé de l'activité autoriser le projet

- confirmer que l'approche de contrôle des changements permettra de contrôler adéquatement l'état (versions et variantes) des produits du projet, et l'approuver ;
- s'assurer que les besoins en information des parties prenantes et le moment des communications, tels qu'ils sont définis dans l'approche de gestion de la communication, sont adéquats, et les approuver ;
- confirmer que tous les membres de l'équipe de management de projet ont accepté leurs rôles, et convenir des éventuelles délégations et limites de l'autorité du comité de pilotage de projet (au profit par exemple d'une autorité de changement) ;
- s'assurer que les contrôles du projet sont adaptés à la nature du projet ;
- confirmer la validité et la faisabilité du plan de projet (y compris les échéances et la structure de séquence de management proposée), et l'approuver ;
- examiner et approuver la ou les description(s) de produit(s) ;
- examiner les tolérances de projet fournies par la direction d'entreprise, de programme ou le client afin de s'assurer qu'elles sont appropriées et réalistes ;
- obtenir ou mobiliser les ressources requises par le projet (elles seront mises à la disposition du chef de projet séquence de management par séquence de management) ;
- confirmer les propositions d'adaptation de la méthode de management des projets de la direction d'entreprise, de programme ou du client, ainsi que toute adaptation éventuelle de l'approche PRINCE2 ;
- vérifier que le cas d'affaire démontre un projet viable et l'approuver ;
- confirmer que le projet reste focalisé sur la stratégie de la direction d'entreprise, de programme ou du client.

- Examiner et approuver l'approche de gestion des bénéfices. Confirmer qu'elle couvre l'ensemble des bénéfices attendus et qu'elle satisfait aux besoins de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
- Notifier la direction d'entreprise, de programme ou le client, ainsi que les autres parties intéressées que le projet a été autorisé ;
- Autoriser le chef de projet à réaliser le projet ou lui demander de clôturer prématurément le projet s'il est décidé de ne pas le poursuivre.

Le Tableau 15.2 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 15.2 Responsabilités de l'activité autoriser le projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Journal des retours d'expérience	Vérifier		V	V	V	(P)		V		A.14
Documentation d'initialisation de projet	Approuver	V	A	A	A	(P)		V		A.20
Approche de gestion des bénéfices	Approuver	A	A	A	A	(P)		V		A.1

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

15.4.3 Autoriser un plan de séquence ou d'exception

Il est important qu'une séquence de management ne démarre que lorsque le comité de pilotage de projet l'y autorise. Le comité de pilotage de projet autorise une séquence de management en analysant les performances de la séquence actuelle et en approuvant le plan de la séquence suivante. L'approbation des plans de séquence intervient à la fin de chaque séquence de management, à l'exception de la dernière séquence.

Si une exception s'est produite durant la séquence de management, le comité de pilotage de projet peut demander au chef de projet de produire un plan d'exception et devra l'approuver. Seules les exceptions aux plans de séquence ou au plan de projet doivent être remontées à des fins d'approbation. Les déviations du plan de projet peuvent nécessiter l'approbation de la direction d'entreprise, de programme ou du client. Les exceptions relatives à un lot de travaux sont gérées par le chef de projet à l'aide du processus contrôler une séquence (voir Chapitre 17). S'il est approuvé, le plan d'exception remplacera le plan concerné et sera référencé.

Le comité de pilotage de projet peut confier à l'assurance projet le soin d'effectuer certaines tâches d'analyse et d'évaluation (par ex. inspecter le plan de séquence pour confirmer qu'il est viable).

La Figure 15.4 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions d'évaluation d'exception et de fin de séquence suivantes :

- Examiner et approuver le rapport de fin de séquence :
  - déterminer les performances du projet à ce jour, demander au chef de projet d'expliquer les déviations éventuelles par rapport aux plans approuvés et fournir des prévisions quant aux performances du reste du projet ;
  - si nécessaire, consigner les leçons identifiées dans le journal des retours d'expérience. Vérifier que les différents groupes (par exemple, la direction d'entreprise, de programme ou le client, voire un centre d'excellence) sont conscients de leurs responsabilités en matière de suivi des recommandations ;
  - vérifier le résumé des risques afin de s'assurer que l'exposition au risque est toujours acceptable et que les réponses aux risques sont appropriées et planifiées, pour les menaces comme pour les opportunités ;
  - si la remise des produits s'est effectuée par phase durant la séquence de management :
    - vérifier que l'**acceptation utilisateur** (y compris les opérations et la maintenance) existe pour chaque produit ;
    - s'assurer, s'il y a lieu, que les changements qui en résultent à l'échelle de l'entreprise sont soutenus et durables ;
    - confirmer les responsabilités par rapport aux éventuelles recommandations d'actions de suivi résumées dans le rapport de fin de séquence (il pourra s'avérer nécessaire de revoir les recommandations détaillées pour certaines actions de suivi). S'assurer que les différents groupes (par exemple les fonctions d'exploitations ou de maintenance) sont conscients de leurs responsabilités en matière de suivi des recommandations.

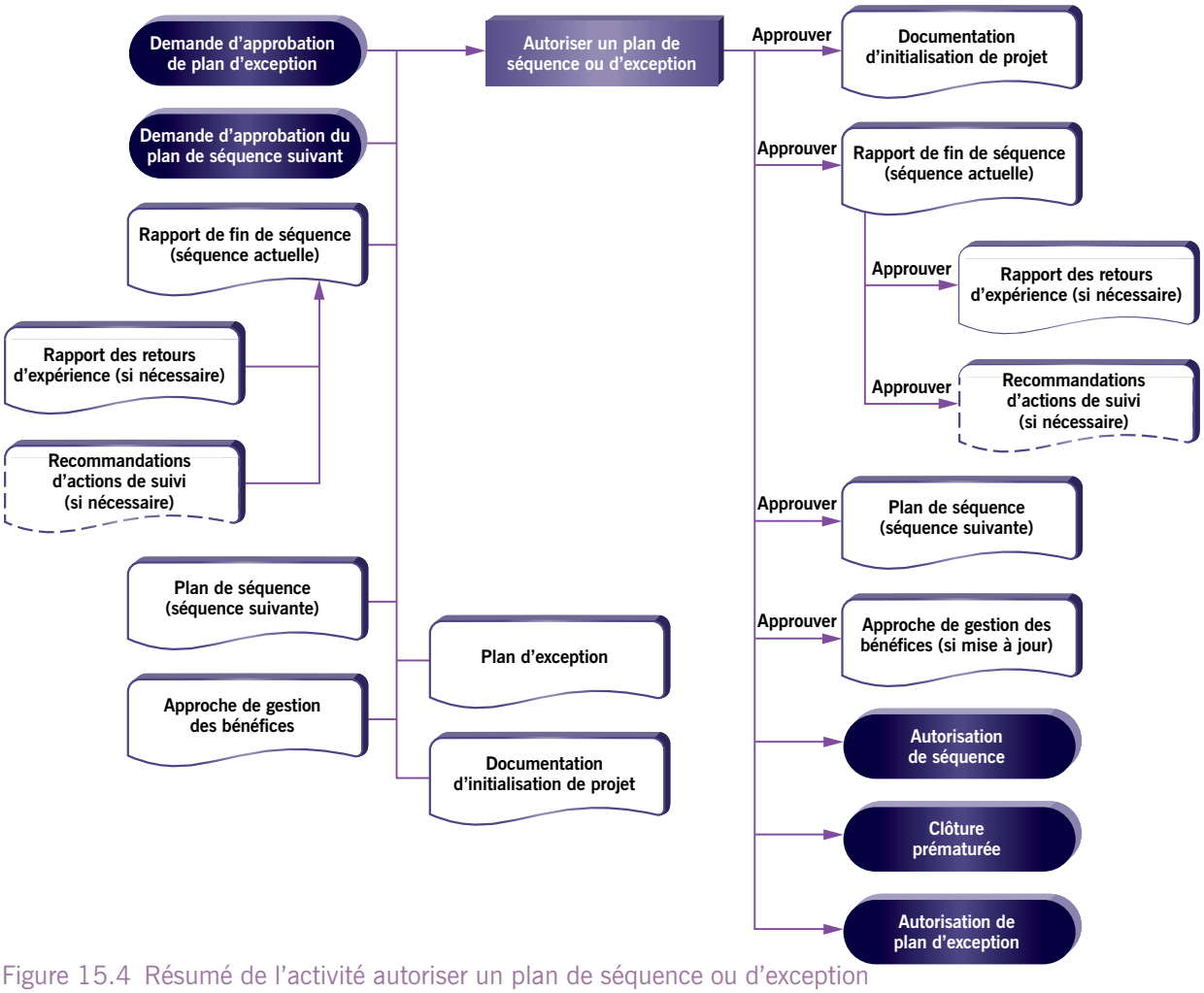

Demande d'approbation de plan d'exception
Demande d'approbation du plan de séquence suivant
Rapport de fin de séquence (séquence actuelle)
Rapport des retours d'expérience (si nécessaire)
Recommandations d'actions de suivi (si nécessaire)
Plan de séquence (séquence suivante)
Approche de gestion des bénéfices
Autoriser un plan de séquence ou d'exception
Plan d'exception
Documentation d'initialisation de projet
Approuver
Documentation d'initialisation de projet
Approuver
Rapport de fin de séquence (séquence actuelle)
Approuver
Rapport des retours d'expérience (si nécessaire)
Approuver
Recommandations d'actions de suivi (si nécessaire)
Approuver
Plan de séquence (séquence suivante)
Approuver
Approche de gestion des bénéfices (si mise à jour)
Autorisation de séquence
Clôture prématurée
Autorisation de plan d'exception

Figure 15.4 Résumé de l'activité autoriser un plan de séquence ou d'exception

- Examiner le plan de séquence ou le plan d'exception que le chef de projet cherche à faire approuver :
  - confirmer la validité et la faisabilité du plan de séquence/plan d'exception ;
  - examiner et approuver toute nouvelle description de produit ;
  - confirmer la validité et la faisabilité du plan de projet. Si nécessaire, obtenir les approbations appropriées de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
  - confirmer que les approches et les contrôles du projet de la DIP (mise à jour) sont adéquats pour le reste du projet ;
  - vérifier que le cas d'affaire (mis à jour) démontre toujours la viabilité du projet ;
  - examiner et approuver l'approche de gestion des bénéfices (mise à jour) afin de veiller à ce que les bénéfices prévus pour la séquence de management suivante soient mesurés et analysés ;
  - confirmer que le projet reste focalisé sur la stratégie de la direction d'entreprise, de programme ou du client.
- Prendre une décision :
  - approuver le(s) plan(s) et autoriser le chef de projet à poursuivre le(s) plan(s) soumis :
    - obtenir ou engager les ressources requises par le(s) plan(s) ;
    - définir des tolérances pour le plan en cours d'approbation (pour la séquence de management finale, le comité de pilotage de projet doit examiner si les tolérances résiduelles des séquences de management précédentes peuvent être affectées au plan ou s'il est préférable de les conserver en réserve) ;

- ou demander au chef de projet de réviser le plan refusé et lui indiquer les changements nécessaires pour le rendre acceptable ;
- ou demander au chef de projet d'initialiser la **clôture prématurée** du projet.

- Communiquer l'état du projet à la direction d'entreprise, de programme ou au client et informer les autres parties intéressées de l'avancement du projet (conformément à l'approche de gestion de la communication).

Le Tableau 15.3 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 15.3 Responsabilités de l'activité autoriser un plan de séquence ou d'exception

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Produits spécialistes	Confirmer l'approbation		A	A	A	(V)	(P)	(V)		
Rapport de fin de séquence	Approuver		A	A	A	(P)		V		A.9
Rapport des retours d'expérience	Approuver/distribuer		A	V	V	(P)		V		A.15
Recommandations d'actions de suivi	Approuver/distribuer		A	A	A	(P)		V		
Plan de séquence pour la séquence suivante	Approuver		A	A	A	(P)		V		A.16
Plan d'exception	Approuver		A	A	A	(P)		V		A.16
Documentation d'initialisation du projet (mise à jour)	Approuver	(V)	A	A	A	(P)		V		A.20
Approche de gestion des bénéfices (mise à jour)	Approuver	A	A	V	V	(P)		V		A.1

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

15.4.4 Donner des directives appropriées

Les membres du comité de pilotage de projet peuvent fournir des conseils informels ou répondre à des demandes de conseil à tout moment durant le projet. Le chef de projet et le comité de pilotage de projet seront probablement amenés à se consulter fréquemment durant la séquence d'initialisation et à l'approche des limites de séquence de management.

Les directives appropriées peuvent être données collectivement ou émaner de membres individuels du comité de pilotage de projet. Elles sont généralement liées à des circonstances particulières, notamment :

- En réponse à des requêtes (par ex. lorsqu'il s'avère nécessaire de clarifier certaines options ou de résoudre des points de désaccord) ;
- En réponse à des rapports (par ex. rapport de progression, rapport d'exception, rapport d'incidence) ;
- En réponse à des influences externes (par ex. changement des priorités de l'entreprise) ;
- En réponse à des préoccupations individuelles des membres du comité de pilotage de projet ;
- En réponse à des changements de composition du comité de pilotage de projet (lesquels pourront également nécessiter l'approbation de la direction d'entreprise, de programme ou du client).

Il est également possible que la direction d'entreprise, de programme ou le client révise le mandat de projet en réponse à des événements extérieurs au projet, ou demande au comité de pilotage de projet de clôturer le projet. Si la direction d'entreprise, de programme ou le client décide de modifier le mandat de projet, le comité de pilotage de projet a le choix entre deux options.

À savoir :

- Traiter cette modification comme une requête de changement (voir Chapitre 11) et demander au chef de projet de planifier à nouveau la séquence de management et/ou le projet ;
- Arrêter et redémarrer le projet en déclenchant sa clôture prématurée (voir Chapitre 20). Cette option pourra se traduire par des coûts supplémentaires par rapport à l'option de requête de changement.

Le comité de pilotage de projet pourra confier à l'assurance projet le soin d'effectuer certaines tâches d'analyse et d'évaluation (par ex. inspecter une requête de changement afin de confirmer qu'une évaluation d'impact adéquate a bien été réalisée). Il est important, quand on prend des décisions, de tenir compte de leur impact sur l'ensemble des parties prenantes (telles qu'elles sont identifiées dans l'approche de gestion de la communication).

La Figure 15.5 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- En réponse à des demandes de conseils informelles :
  - si nécessaire, demander conseil auprès de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
  - aider le chef de projet le cas échéant (le chef de projet pourra notamment être invité à produire un rapport d'incidence et/ou un rapport d'exception).
- En réponse à un rapport d'incidence remonté (voir Chapitre 11) :
  - si nécessaire, demander conseil auprès de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
  - prendre une décision, dans les limites d'autorité déléguées du comité de pilotage de projet. Cette décision pourra renvoyer à :
    - un **problème** / une **préoccupation** – Demander un plan d'exception ou fournir une assistance ;
    - une **requête de changement** – Approuver, reporter, refuser ou demander plus d'informations. Examiner si un plan d'exception s'impose ;
    - une **hors-spécification** – Accorder un compromis, reporter, refuser ou demander plus d'informations. Examiner si un plan d'exception s'impose.

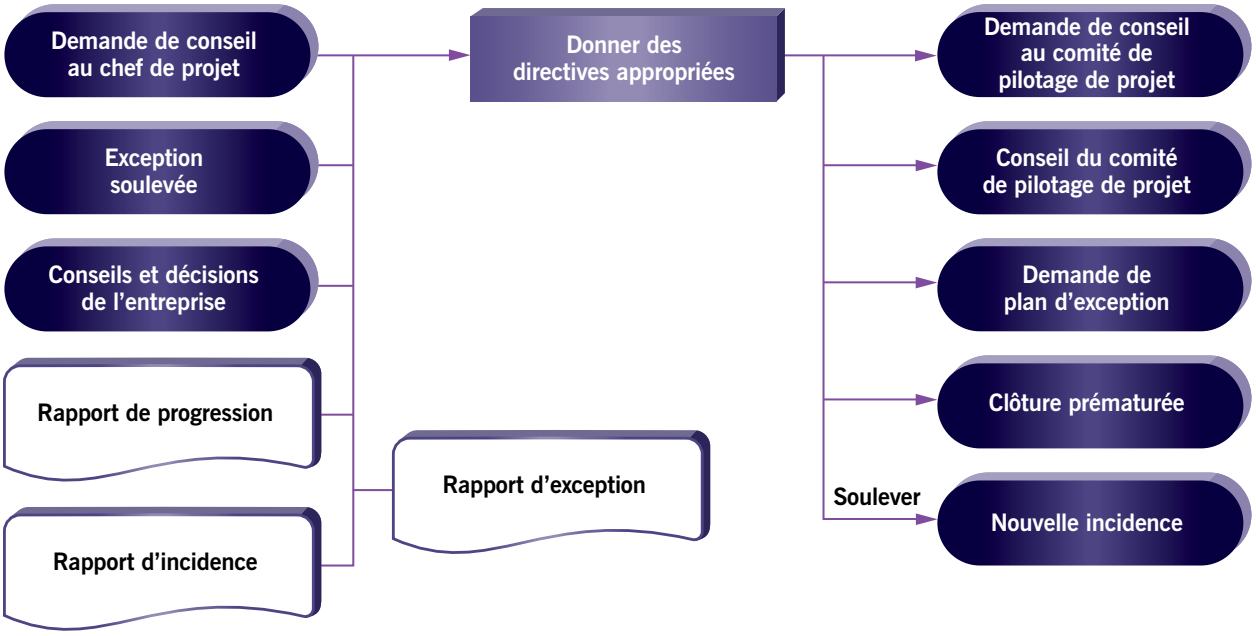


Figure 15.5 Résumé de l'activité donner les directives appropriées

- En réponse à un rapport d'exception (voir Chapitre 12) :
  - si nécessaire, demander conseil auprès de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
  - prendre, dans les limites d'autorité déléguées du comité de pilotage de projet, la décision :
    - d'accroître les tolérances s'il est probable qu'elles seront dépassées ;
    - de demander au chef de projet de produire un plan d'exception (en indiquant ce qui sera acceptable) ;
    - de demander au chef de projet de clore prématurément le projet ;
    - de reporter l'exception pendant une période de temps donnée. Cette réponse peut être utile si les prévisions (de dépassement des tolérances) ne sont que modérément fiables ou si l'exception est conditionnelle à la survenance d'un risque.
- En réponse à la réception d'un rapport de progression (voir Chapitre 12) :
  - examiner le rapport de progression afin de bien comprendre l'état du projet ;
  - s'assurer que le projet reste centré autour des objectifs fixés d'entreprise, de programme ou du client et conserve sa justification conformément au cas d'affaire ;
  - s'assurer que la séquence de management se déroule conformément au plan ;
  - informer la direction d'entreprise, de programme ou le client et les autres parties intéressées de la progression du projet, conformément à l'approche de gestion de la communication ;
  - prendre des mesures le cas échéant (le chef de projet pourra par exemple être invité à produire un rapport d'incidence et/ou un rapport d'exception).
- En réponse aux conseils et aux décisions de la direction d'entreprise, de programme ou du client :
  - s'assurer que l'équipe de management de projet est informée des événements extérieurs susceptibles de l'affecter (par exemple, signaler au chef de projet tout changement de personnel au sein du comité de pilotage de projet) ;
  - notifier au chef de projet tout changement au sein de l'environnement de la direction d'entreprise, de programme ou du client susceptible d'avoir un impact sur le projet, et s'assurer que les mesures appropriées sont prises. Il pourra ainsi s'avérer nécessaire de :
    - soumettre une incidence auprès du chef de projet ;
    - demander au chef de projet de produire un plan d'exception ;
    - demander au chef de projet de clore prématurément le projet.

Le Tableau 15.4 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 15.4 Responsabilités de l'activité donner les directives appropriées

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Rapport de progression	Vérifier		V	V	V	(P)		V		A.11
Rapport d'exception	Répondre		V	V	V	(P)		V		A.10
Nouvelle incidence	Soulever	P	P	P	P					

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

15.4.5 Autoriser la clôture du projet

Il est tout aussi important de contrôler la clôture du projet que son démarrage. Il convient, à un moment donné, d'évaluer les objectifs définis dans la version originale et la version actuelle de la DIP et du plan de projet afin de déterminer :

- si les objectifs ont été atteints ;
- la manière dont le projet a dévié de sa base initiale ;
- que le projet n'a plus de contribution à apporter.

Sans cette approche, le projet pourra s'éterniser. Il risque alors de sombrer dans la routine et de perdre de vue les bénéfices qu'il s'était fixés à l'origine.

L'activité autoriser la clôture du projet est la dernière activité entreprise par le comité de pilotage de projet avant sa propre dissolution, et peut nécessiter l'aval de la direction d'entreprise, de programme ou du client. Le comité de pilotage de projet pourra confier à l'assurance projet le soin d'effectuer certaines tâches d'analyse et d'évaluation (par ex. inspecter le rapport de fin de projet afin de confirmer qu'il est correct).

La Figure 15.6 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner la version originale et la version actuelle de la DIP pour bien comprendre la référence du projet ainsi que les approches et contrôles en cours ;
- Examiner et approuver le rapport de fin de projet pour :
  - comprendre les performances réelles du projet par rapport à sa base initiale, y compris le résumé de toutes déviations par rapport aux plans approuvés ;

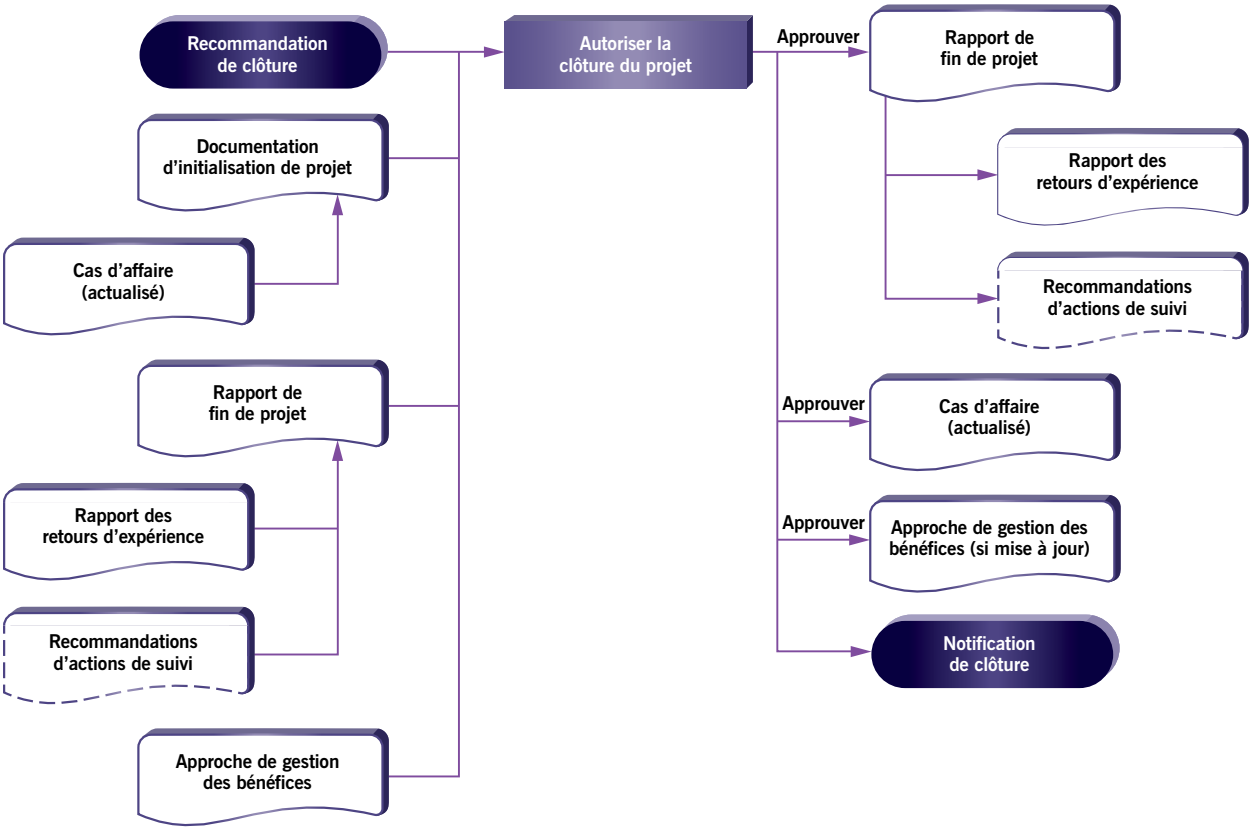


Figure 15.6 Résumé de l'activité autoriser la clôture du projet

- évaluer le choix de l'approche du projet ;
- confirmer les responsabilités par rapport aux éventuelles recommandations d'actions de suivi résumées dans le rapport de fin de projet (il pourra s'avérer nécessaire de revoir les recommandations détaillées pour certaines actions de suivi). S'assurer que les différents groupes (par exemple les fonctions d'opérations ou de maintenance) sont conscients de leurs responsabilités en matière de suivi des recommandations ;
- passer en revue le journal des retours d'expérience et convenir des leçons à inclure au rapport. Vérifier que les différents groupes (par exemple, la direction d'entreprise, de programme ou le client, voire un centre d'excellence) sont conscients de leurs responsabilités en matière de suivi des recommandations ;
- vérifier que la remise du produit de projet s'est effectuée conformément aux procédures d'acceptation utilisateur et d'**acceptation opérationnelle et de maintenance**. S'assurer, s'il y a lieu, que les changements qui en résultent à l'échelle de l'entreprise sont soutenus et durables ;

- S'assurer que les revues des bénéfices post-projet définies par l'approche de gestion des bénéfices mise à jour couvrent les performances des produits de projet dans un environnement opérationnel, afin d'identifier les éventuels effets secondaires (bénéfiques ou défavorables) ;
- Examiner et obtenir l'approbation pour l'approche de gestion des bénéfices mise à jour, en s'assurant qu'elle couvre les bénéfices attendus qui ne peuvent être encore confirmés à ce stade. Dans la mesure où l'approche de gestion des bénéfices comprend des ressources qui dépassent le cycle de vie du projet, la responsabilité de l'approche doit être transférée à la direction d'entreprise, de programme ou au client ;
- Confirmer le cas d'affaire mis à jour en comparant les bénéfices, coûts et risques réels et prévus par rapport à l'ébauche du cas d'affaire utilisée pour justifier le projet (il pourra être impossible de confirmer tous les bénéfices, puisque certains ne pourront être réalisés qu'après la clôture du projet) ;
- Examiner et adresser une **notification de clôture du projet** conformément à l'approche de gestion de la communication. Le comité de pilotage de projet informe les personnes qui ont fourni l'infrastructure et les ressources de support du projet que celles-ci peuvent être à présent retirées. Cela permet d'indiquer une date de clôture pour l'imputation des coûts au projet.

Le Tableau 15.5 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 15.5 Responsabilités de l'activité autoriser la clôture du projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Rapport de fin de projet	Approuver		A	A	A	(P)		V		A.8
Rapport des retours d'expérience	Distribuer		A	A	A	(P)		V		A.15
Recommandations d'actions de suivi	Distribuer		A	A	A	(P)		V		
Cas d'affaire (actualisé)	Confirmer	V	A	V	V	(P)		V		A.2
Approche de gestion des bénéfices (mise à jour)	Approuver	A	A	V	V	(P)		V		A.1

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

15.5 Directives pour l'adaptation

15.5.1 Considérations générales

Après avoir reçu la confirmation quant à l'approbation de l'initialisation du projet, il convient de veiller à l'intégrité de l'interface des processus initialiser le projet, gérer une limite de séquence et clore le projet, lorsque la décision formelle visant à démarrer la séquence de management suivante ou à clore le projet est prise.

Le degré de formalisme peut varier selon les circonstances, à condition que les décisions soient explicites et traçables. Il peut s'agir de décisions et de conseils oraux, formellement documentés dans un courriel ou des comptes rendus d'une réunion, ou énoncés dans d'autres formats traçables.

15.5.2 Adaptation de rôles dans le processus diriger le projet

Toutes les activités de ce processus relèvent de la responsabilité de l'exécutif, mais le travail peut être effectivement réalisé par d'autres personnes. Il convient toutefois de noter que le chef de projet ne doit prendre aucune décision ni donner une approbation ou un conseil sur des sujets qui relèvent de la responsabilité de l'exécutif. Ainsi, les rôles de l'exécutif et du chef de projet doivent rester séparés.

Dans certains contextes, une fonction plus élevée que l'exécutif peut prendre la décision au niveau des limites de séquence, comme dans le cas d'un programme, d'un portefeuille ou d'une organisation, et plus particulièrement lorsque des fonds sont accordés pour la séquence suivante. Dès lors, il est possible de considérer l'activité autoriser un plan de séquence ou d'exception comme un processus distinct dans un modèle de processus PRINCE2.

Pour de plus amples conseils sur les rôles, voir Chapitre 7.

15.5.3 Situations courantes

15.5.3.1 Diriger un projet simple

Il est probable que le processus diriger un projet simple soit moins formel que pour un projet plus important. Si le projet se compose de deux séquences, aucune décision ne sera demandée lors de la gestion d'une limite de séquence sauf lorsqu'un plan d'exception est nécessaire.

15.5.3.2 Diriger des projets en utilisant une approche agile

Lorsque l'on utilise une approche agile, il convient de donner la direction et les décisions rapidement. En effet, il est essentiel que le management par exception fonctionne efficacement pour toute l'équipe du projet, étant donné qu'il permet de créer un cadre propice au mode de travail agile dans lequel les personnes ont plus de responsabilités et peuvent s'organiser de façon autonome. En ce qui concerne les rapports de progression, le comité de pilotage de projet doit s'attendre à ce que la qualité et le nombre d'exigences satisfaites revêtent une grande importance, étant donné que la durée et le coût sont fixés dans le cas de la livraison agile. Il est possible que les flux d'information soient réguliers et informels. Par exemple, le comité de pilotage de projet peut participer à des revues et à des démonstrations afin que la prise de décision s'appuie davantage sur les informations recueillies auprès de l'équipe au lieu d'être communiquées dans des rapports formels.

15.5.3.3 Diriger le projet du point de vue d'un fournisseur

Si un fournisseur gère le travail qui lui a été confié en tant que projet PRINCE2, l'exécutif pour ce projet veille aux intérêts de l'organisation du fournisseur. Dans ce cas, il se peut que le comité de pilotage de projet du fournisseur se compose du directeur de l'organisation du fournisseur dont le mandat couvre l'offre/le travail (en qualité d'exécutif), ainsi que du chargé de compte du client (en qualité d'utilisateur principal) et du gestionnaire des ressources (en qualité de fournisseur principal).

De même, le fournisseur peut désigner une personne qui fera office de fournisseur principal au comité de pilotage du projet du client (par ex. le gestionnaire de compte).

Lors des premières séquences d'un projet, il se peut qu'il ne soit pas possible de nommer un représentant de l'entrepreneur ou du fournisseur au poste de fournisseur principal au comité de pilotage de projet, car aucun fournisseur, ni entrepreneur n'a été choisi pour le moment. Dans ce cas, il convient de nommer une personne pour veiller à ces intérêts jusqu'à ce qu'une nomination ait lieu.

Certains projets comptent plusieurs fournisseurs. Dès lors, il se peut qu'il y ait plusieurs rôles de fournisseur principal et/ou plusieurs personnes chargées de veiller aux intérêts de différents fournisseurs.

15.5.3.4 Diriger le projet dans un programme

Le choix des personnes chargées d'assumer les rôles du comité de pilotage de projet est ouvert. Par exemple, l'exécutif et le manager de programme peuvent être la même personne. L'essentiel est que chaque détenteur de rôle n'ait aucun conflit d'intérêt et que la personne dont il dépend pour le programme concerné et les structures organisationnelles du projet soit clairement établie. Aussi, les responsabilités en matière de gouvernance doivent être explicites.

16

Initialiser le projet

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Revoir et confirmer la justification pour l'entreprise
- Définir les approches de gestion des risques, de la qualité, des bénéfices et de la communication
- Mettre en place les contrôles du projet
- Mettre en place la première séquence (s'accorder sur la DIP et le plan)
- Donner des directives pour l'adaptation de produits et de rôles

16 Initialiser le projet

16.1 Finalité

Le processus initialiser le projet a pour but de doter le projet de solides fondations et de permettre à l'organisation de comprendre le travail qui doit être effectué pour livrer le produit du projet, avant d'engager des dépenses importantes.

16.2 Objectif

Le processus initialiser le projet a pour objectif d'assurer que toutes les parties intéressées comprennent :

- la raison d'être du projet, les bénéfices attendus et les risques associés ;
- le périmètre des actions à mener et des produits à livrer ;
- les modalités, le calendrier et le coût de livraison du produit du projet ;
- les parties impliquées dans le processus décisionnel du projet ;
- la manière dont les objectifs de qualité doivent être atteints ;
- la manière dont les références seront établies et contrôlées ;
- la manière dont les risques, les incidences et les changements seront identifiés, évalués et contrôlés ;
- les modalités de suivi et de contrôle de la progression ;
- les parties nécessitant des informations ainsi que le format et la fréquence de ces informations ;
- la manière dont la méthode d'entreprise, de programme ou du client sera adaptée aux besoins du projet.

16.3 Contexte

La Figure 16.1 donne une vue d'ensemble du processus initialiser le projet.

Le processus initialiser le projet vise à poser les bases de la réussite du projet. Il convient notamment de s'assurer que toutes les parties concernées comprennent parfaitement les objectifs du projet ainsi que sa raison d'être, la manière dont on entend atteindre les résultats envisagés et les responsabilités individuelles, afin qu'il puisse y avoir un véritable engagement.

Se basant sur le processus diriger le projet (Chapitre 15), le comité de pilotage de projet peut utiliser le processus initialiser le projet pour décider si le projet est, ou n'est pas, suffisamment aligné sur les objectifs de la direction d'entreprise, de programme ou du client pour autoriser sa poursuite.

Si, au contraire, l'organisation passait directement du processus élaborer le projet (Chapitre 14) au processus contrôler une séquence (Chapitre 17), elle risquerait d'engager d'importantes ressources financières dans le projet, sans vraiment comprendre la manière dont ses objectifs seront atteints.

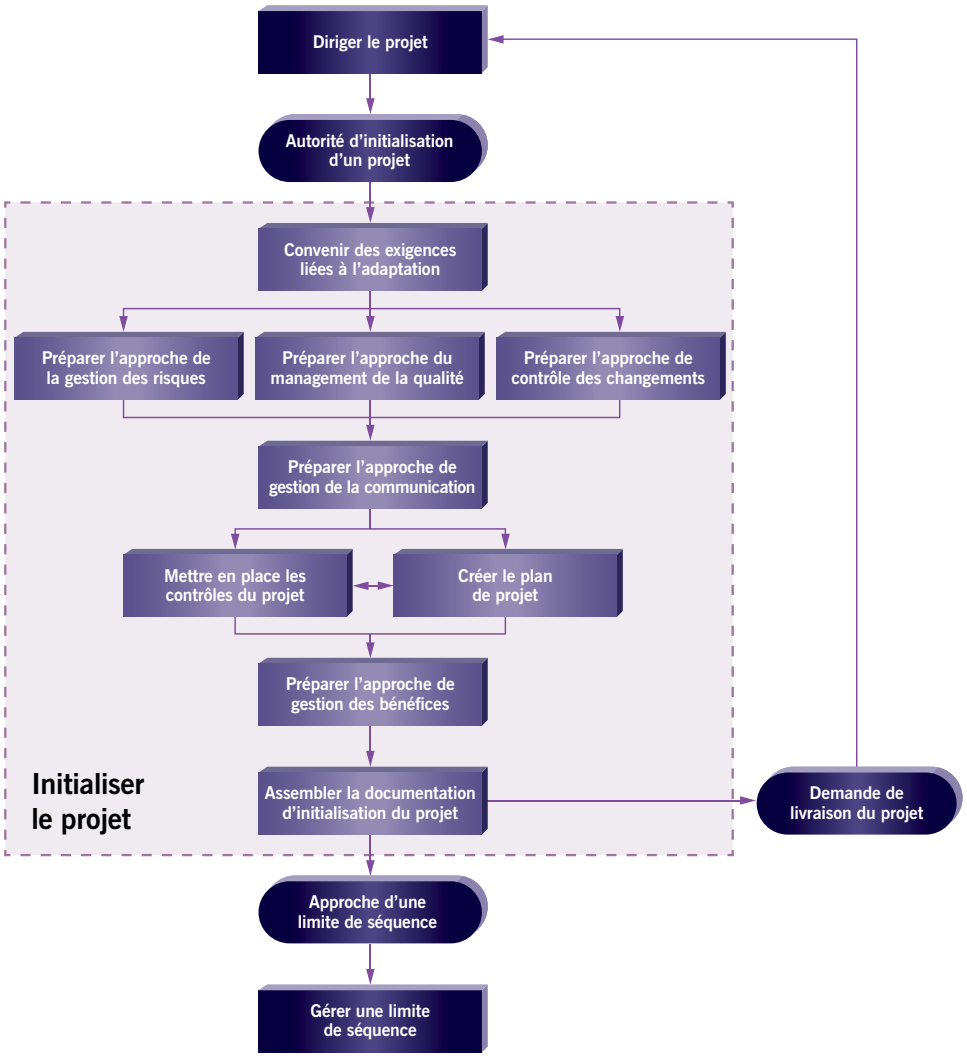

Diriger le projet
Autorité d'initialisation d'un projet
Convenir des exigences liées à l'adaptation
Préparer l'approche de la gestion des risques
Préparer l'approche du management de la qualité
Préparer l'approche de contrôle des changements
Préparer l'approche de gestion de la communication
Mettre en place les contrôles du projet
Créer le plan de projet
Préparer l'approche de gestion des bénéfices
Initialiser le projet
Assembler la documentation d'initialisation du projet
Demande de livraison du projet
Approche d'une limite de séquence
Gérer une limite de séquence

Figure 16.1 Vue d'ensemble d'initialiser le projet

Toutes les activités du processus initialiser le projet nécessiteront en outre une plus grande attention si la relation entre le client et le fournisseur est de nature commerciale. À titre d'exemple : la raison d'être du projet définie dans le cas d'affaire du fournisseur pourra différer de celle du cas d'affaire du client.

Le processus initialiser le projet permet également au chef de projet de créer l'ensemble des produits de management nécessaires pour le niveau de contrôle spécifié par le comité de pilotage de projet. Le chef de projet doit avoir convenu, dans le cadre du plan de séquence d'initialisation, des moyens dont le comité de pilotage de projet disposera pour examiner et approuver les produits de management ; les deux extrêmes étant un à la fois ou tous en même temps.

16.4 Activités

Les activités du processus initialiser le projet sont axées sur le chef de projet et consistent à :

- s'accorder sur les exigences d'adaptation ;
- préparer l'approche de la gestion des risques ;
- préparer l'approche de contrôle des changements ;

- préparer l'approche du management de la qualité ;
- préparer l'approche de gestion de la communication ;
- mettre en place les contrôles du projet ;
- créer le plan de projet ;
- préparer l'approche de gestion des bénéfices ;
- assembler la documentation d'initialisation du projet.

Il est possible d'exécuter en parallèle les activités visant à établir les approches du projet. Il est cependant recommandé de définir en dernier lieu l'approche de gestion de la communication, puisqu'elle doit inclure les exigences de communication des autres approches.

Les approches sont dérivées des stratégies, normes ou pratiques d'entreprise, de programme ou du client, auxquelles le projet doit se conformer, ainsi que les exigences de qualité du client collectées dans la description de produit du projet. Une fois les approches définies, il est possible de mettre en place les contrôles du projet et de créer le plan de projet. Il s'agit là d'activités parallèles et itératives, dans la mesure où :

- Chaque contrôle a besoin de certains délais et ressources pour fonctionner, lesquels devront être documentés dans le plan de projet ;
- D'autres contrôles supplémentaires pourront s'avérer nécessaires au fur et à mesure que le plan de projet identifie de nouveaux produits et activités.

Une fois les contrôles mis en place et le plan de projet créé, il est possible de compléter le cas d'affaire. En effet, les estimations de temps et de coûts nécessaires au développement du produit du projet et au management de ce dernier sont désormais clairement établies.

L'activité finale du processus initialiser le projet consiste à assembler la documentation d'initialisation d'un projet, c'est-à-dire à compiler l'ensemble de la documentation développée durant l'initialisation en vue d'obtenir l'approbation du comité de pilotage de projet pour poursuivre le projet.

16.4.1 Accepter les exigences liées à l'adaptation

Il se peut que le chef de projet doive adapter la manière dont le projet est dirigé et géré afin de tenir compte des facteurs internes et externes qui affectent son mode de livraison. Tout écart par rapport à l'approche du management de projet standard de l'organisation doit être documenté et accepté.

La Figure 16.2 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité. Pour de plus amples informations sur l'adaptation, voir sections 4.1 et 4.3.

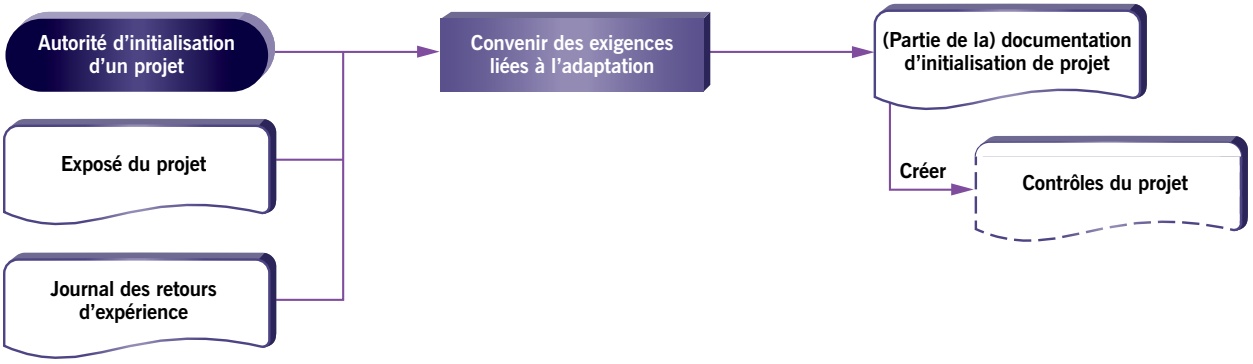

Autorité d'initialisation d'un projet
Exposé du projet
Journal des retours d'expérience
Convenir des exigences liées à l'adaptation
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Créer
Contrôles du projet

Figure 16.2 Résumé de l'activité accepter les exigences liées à l'adaptation

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'exposé du projet afin de comprendre l'aperçu de l'approche de l'adaptation (si définie).
- Rechercher les retours d'expérience relatifs à la manière dont l'adaptation a été appliquée et émanant de projets antérieurs, de la direction d'entreprise, de programme ou du client et d'organisations extérieures.
- Définir l'adaptation comme faisant partie de la DIP et créer les contrôles initiaux du projet.
- Vérifier auprès de l'assurance projet que toute adaptation proposée répond aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de l'entreprise, du la direction d'entreprise, de programme ou du client.
- Rechercher l'approbation du comité de pilotage de projet pour toute adaptation (il pourra préférer l'examiner ultérieurement, dans le cadre de la documentation d'initialisation de projet).

Le Tableau 16.1 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 16.1 Responsabilités de l'activité accepter les exigences liées à l'adaptation

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Exposé du projet	Approuver	(V)	(A)	(A)	(A)	(P)		V		A.19
Journal des retours d'expérience	Vérifier		V	V	V	V		V		A.14
Exigences proposées liées à l'adaptation	Approuver		A	A	A	P		V		
(Partie de la) documentation d'initialisation du projet	Assembler		(A)	(A)	(A)	P		V		A.20
Contrôles du projet	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

16.4.2 Préparer l'approche de la gestion des risques

L'approche de la gestion des risques décrit les objectifs de la mise en œuvre de la gestion des risques, la procédure qui sera adoptée, les rôles et responsabilités, les tolérances vis-à-vis des risques, le calendrier des activités de gestion des risques, les outils et les techniques qui seront utilisés et les besoins de reporting. Pour de plus amples informations sur la gestion des risques, voir Chapitre 10.

La Figure 16.3 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'approche de l'adaptation incluse dans la DIP et ses implications pour la gestion des risques ;
- Examiner l'exposé du projet pour voir s'il convient d'appliquer au projet les stratégies, normes ou pratiques d'entreprise, de programme ou du client relatives à la gestion des risques ;
- Rechercher les retours d'expérience relatifs à la gestion des risques émanant de projets antérieurs, de la direction d'entreprise, de programme ou du client et d'organisations extérieures. Certaines de ces leçons pourront déjà avoir été collectées dans le journal des retours d'expérience ;
- Passer en revue le journal de projet et rechercher les incidences et les risques relatifs à la gestion des risques ;
- Définir l'approche de la gestion des risques ;
- Vérifier auprès de l'assurance projet que l'approche de la gestion des risques proposée répond aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de la direction d'entreprise, de programme, ou du client ;

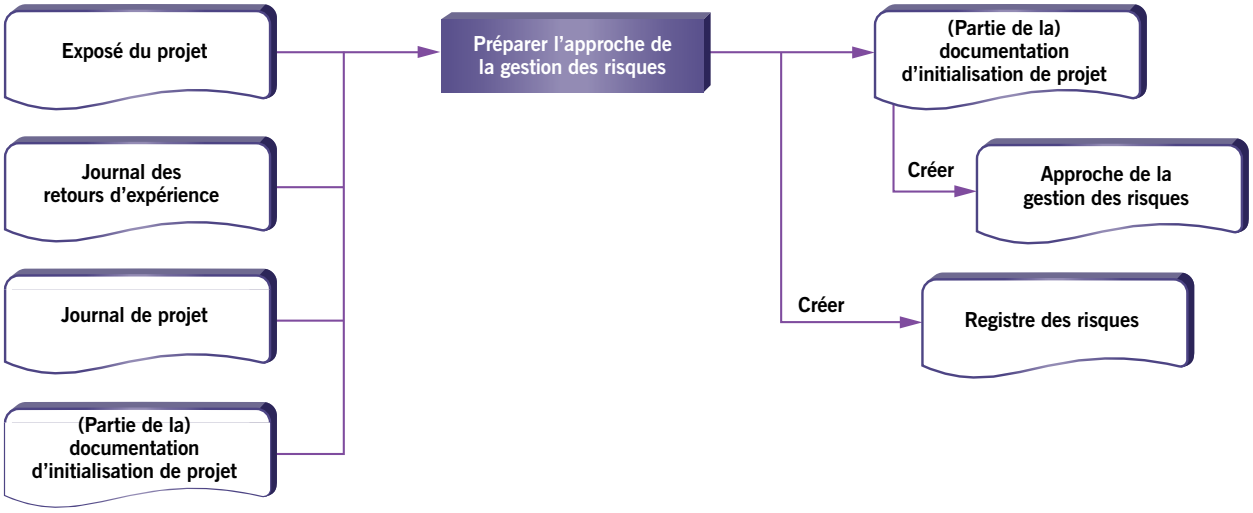

Exposé du projet
Journal des retours d'expérience
Journal de projet
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Préparer l'approche de la gestion des risques
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Créer
Approche de la gestion des risques
Créer
Registre des risques

Figure 16.3 Résumé de l'activité préparer l'approche de la gestion des risques

- Créer le registre des risques conformément à l'approche de la gestion des risques, et y consigner les risques repris dans le journal de projet ;
- Rechercher l'approbation du comité de pilotage de projet par rapport à l'approche de la gestion des risques (le comité de pilotage de projet pourra préférer l'examiner ultérieurement, dans le cadre de la DIP).

Le Tableau 16.2 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 16.2 Responsabilités de l'activité préparer l'approche de la gestion des risques

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Approche de la gestion des risques	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.24
Registre des risques	Créer et remplir					A		V	P	A.25

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

16.4.3 Préparer l'approche de contrôle des changements

Le contrôle des changements est essentiel pour permettre au projet de conserver la maîtrise de ses produits de management et produits spécialistes.

Le niveau de contrôle requis varie d'un projet à l'autre. Il est possible de déterminer le niveau de contrôle maximum en décomposant les produits du projet jusqu'à ce que chaque composant puisse être installé, remplacé ou modifié indépendamment. Le niveau de contrôle exercé sera cependant influencé par l'importance du projet et la complexité de la relation entre ses produits.

L'approche de contrôle des changements définit le format et la composition des enregistrements qu'il convient de maintenir (voir Annexe A, section A.3). Pour de plus amples informations sur le contrôle des changements, voir Chapitre 11.

La Figure 16.4 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

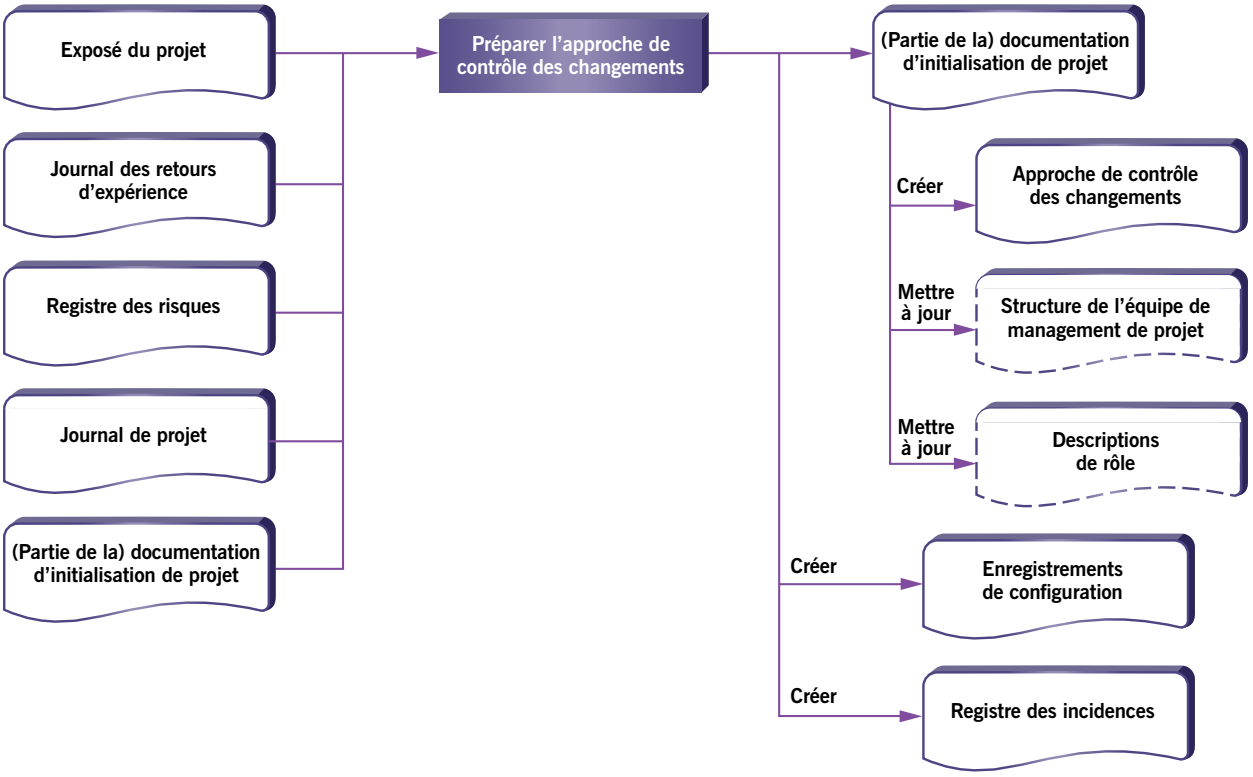


Figure 16.4 Résumé de l'activité préparer l'approche de contrôle des changements

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'approche de l'adaptation incluse dans la DIP et ses implications pour le contrôle des changements ;
- Examiner l'exposé du projet pour voir si les stratégies, normes ou pratiques d'entreprise, de programme ou du client relatives au contrôle des changements doivent être appliquées (y compris celles qui sont des exigences contractuelles) ;
- Rechercher les retours d'expérience relatifs au contrôle des changements et émanant de projets antérieurs, de la direction d'entreprise, de programme ou du client et d'organisations extérieures. Certaines de ces leçons pourront déjà avoir été collectées dans le journal des retours d'expérience ;
- Passer en revue le registre des risques et le journal de projet et rechercher les incidences et les risques relatifs au contrôle des changements ;
- Définir l'approche de contrôle des changements ;
- Vérifier auprès de l'assurance projet que l'approche de contrôle des changements proposée répond aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de la direction d'entreprise, de programme, ou du client ;
- Créer les enregistrements de configuration initiaux, le cas échéant ;
- Créer le registre des incidences et examiner si les incidences déjà collectées dans le journal de projet doivent être gérées formellement et donc y être transférées ;
- Si de nouveaux risques ou incidences sont identifiés (ou si des risques ou incidences existants ont changé), actualiser le registre des risques, le registre des incidences et/ou le journal de projet ;
- Rechercher l'approbation du comité de pilotage de projet par rapport à l'approche de contrôle des changements (le comité de pilotage de projet pourra préférer l'examiner ultérieurement, dans le cadre de la DIP).

Le Tableau 16.3 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 16.3 Responsabilités de l'activité préparer l'approche de contrôle des changements

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Approche de contrôle des changements	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.3
Enregistrements de configuration (initiaux)	Créer					A		V	P	A.6
Registre des incidences	Créer et remplir					A				A.12

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

16.4.4 Préparer l'approche du management de la qualité

La livraison de produits conformes aux exigences de l'utilisateur et que ce dernier juge acceptables constitue l'un des principaux facteurs de réussite de tout projet. Ce n'est cependant possible que si ces exigences sont clairement formulées et arrêtées en début de projet, aux côtés des normes devant être utilisées et des moyens d'évaluation des résultats. L'approche du management de la qualité doit garantir que les exigences ainsi convenues sont soigneusement collectées et conservées. Pour de plus amples informations sur le management de la qualité voir Chapitre 8.

La Figure 16.5 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

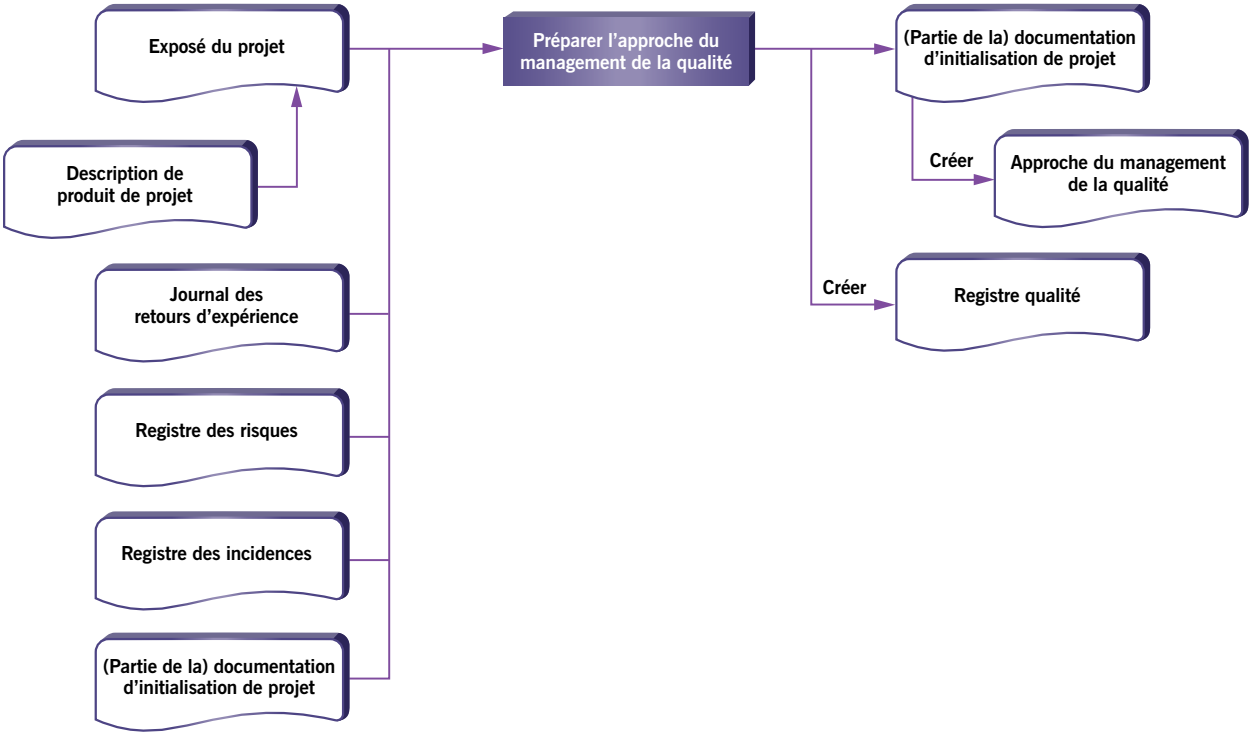

Exposé du projet
Description de produit de projet
Journal des retours d'expérience
Registre des risques
Registre des incidences
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Préparer l'approche du management de la qualité
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Créer
Approche du management de la qualité
Créer
Registre qualité

Figure 16.5 Résumé de l'activité préparer l'approche du management de la qualité

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'approche de l'adaptation incluse dans la DIP et ses implications pour le management de la qualité ;
- Examiner la description de produit du projet pour bien comprendre les exigences qualité du client et vérifier que les critères d'acceptation du projet sont suffisamment définis ;
- Examiner l'exposé du projet pour voir s'il convient d'appliquer les stratégies, normes ou pratiques d'entreprise, de programme ou du client relatives au management de la qualité par le projet (et en particulier, si le client et/ou le fournisseur possède déjà un système de management de la qualité qui doit être appliqué à certains aspects du projet) ;
- Rechercher les retours d'expérience relatifs au management de la qualité et émanant de projets antérieurs, de la direction d'entreprise, de programme ou du client et d'organisations extérieures. Certaines de ces leçons pourront déjà avoir été collectées dans le journal des retours d'expérience ;
- Passer en revue le registre des risques et celui des incidences, et rechercher les éléments associés au management de la qualité ;
- Définir l'approche du management de la qualité ;
- Vérifier auprès de l'assurance projet que l'approche du management de la qualité proposée répond aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de la direction d'entreprise, de programme, ou du client ;
- Créer un registre qualité en vue d'y consigner les détails de toutes les activités liées à la qualité ;
- Si de nouveaux risques ou incidences sont identifiés (ou si des risques ou incidences existants ont changé), actualiser le registre des risques, le registre des incidences et/ou le journal de projet ;
- Rechercher l'approbation du comité de pilotage de projet par rapport à l'approche du management de la qualité (le comité de pilotage de projet pourra préférer l'examiner ultérieurement, dans le cadre de la DIP).

Le Tableau 16.4 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 16.4 Responsabilités de l'activité préparer l'approche du management de la qualité

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Approche du management de la qualité	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.22
Registre qualité	Créer					A		V	P	A.23

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

16.4.5 Préparer l'approche de gestion de la communication

L'approche de gestion de la communication concerne à la fois les communications internes et externes. Elle doit détailler la manière dont l'équipe de management de projet entend échanger des informations avec la ou les organisations plus générales qui sont impliquées dans le projet ou qui sont affectées par ce dernier. Si le projet fait partie d'un programme, l'approche de la gestion de la communication stipulera la manière dont l'information sera transmise au programme.

Si une procédure formelle d'engagement des parties prenantes s'avère nécessaire (voir section 7.3.9), celle-ci devra être documentée dans l'approche de gestion de la communication. La nature des parties prenantes, les relations recherchées, les principaux messages, les approches de la communication et les méthodes d'évaluation des communications seront précisées.

La Figure 16.6 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

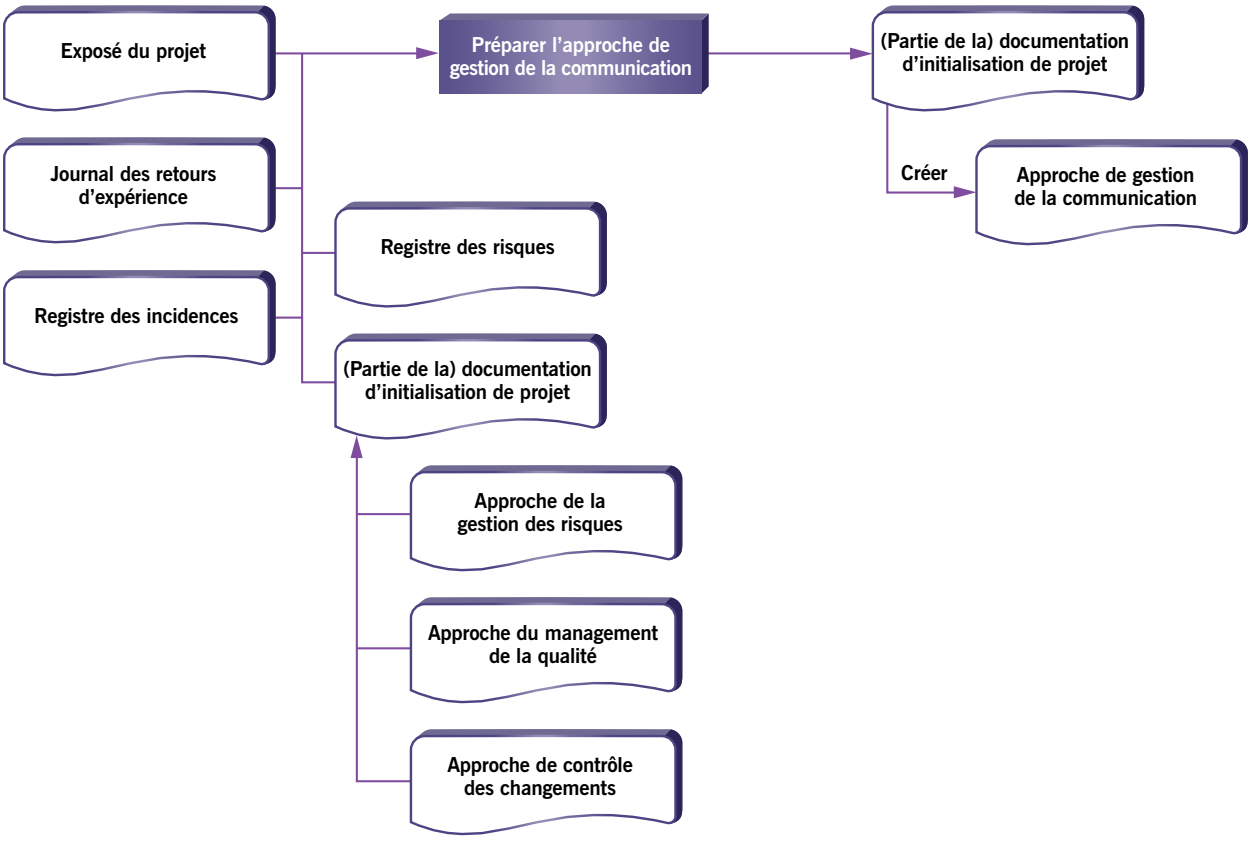

Exposé du projet
Journal des retours d'expérience
Registre des incidences
Préparer l'approche de gestion de la communication
Registre des risques
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Approche de la gestion des risques
Approche du management de la qualité
Approche de contrôle des changements
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Créer
Approche de gestion de la communication

Figure 16.6 Résumé de l'activité préparer l'approche de gestion de la communication

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'approche de l'adaptation incluse dans la documentation d'initialisation de projet et ses implications pour la gestion de la communication ;
- Examiner l'exposé du projet pour voir s'il convient d'appliquer au projet les stratégies, normes ou pratiques d'entreprise, de programme ou du client relatives au management de la communication ;
- Rechercher les retours d'expérience relatifs à la gestion de la communication et émanant de projets antérieurs, de la direction d'entreprise, de programme ou du client et d'organisations extérieures. Certaines de ces leçons pourront déjà avoir été collectées dans le journal des retours d'expérience ;
- Passer en revue le registre des risques et le registre des incidences et rechercher les incidences et les risques associés à la gestion de la communication ;
- Identifier et/ou analyser les parties prenantes et les consulter pour déterminer leurs besoins en information :
  - identifier les relations recherchées ;
  - clarifier les principaux messages de communication ;
  - déterminer les résultats recherchés pour une communication réussie.
- Établir les besoins en information associés à l'approche du management de la qualité, à l'approche de la gestion des risques et à l'approche de contrôle des changements ;
- Définir l'approche de gestion de la communication ;
- Vérifier auprès de l'assurance projet que l'approche de gestion de la communication proposée répond aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de la direction d'entreprise, de programme, ou du client ;
- Si de nouveaux risques ou incidences sont identifiés (ou si des risques ou incidences existants ont changé), actualiser le registre des risques, le registre des incidences et/ou le journal de projet ;
- Rechercher l'approbation du comité de pilotage de projet par rapport à l'approche de gestion de la communication (le comité de pilotage de projet pourra préférer l'examiner ultérieurement, dans le cadre de la DIP).

Tableau 16.5 Responsabilités de l'activité préparer l'approche de gestion de la communication

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Approche de gestion de la communication	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.5

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

Le Tableau 16.5 énumère les responsabilités de cette activité.

16.4.6 Mettre en place les contrôles du projet

Il faut convenir du niveau de contrôle requis par le comité de pilotage de projet après l'initialisation et mettre en place les mécanismes pour ces contrôles. Il en va de même pour le niveau de contrôle requis par le chef de projet vis-à-vis du travail des chefs d'équipe. Les contrôles du projet permettent de gérer le projet de manière efficace, conformément à sa taille, ses risques, sa complexité et son importance. La mise en place des contrôles de projet efficaces est une condition préalable de tout management par exception. Les contrôles du projet peuvent inclure :

- La fréquence et le format de communication entre les différents niveaux de management de projet (voir Chapitre 7) ;
- Le nombre de séquences de management et par là même d'évaluations de fin de séquence (voir Chapitre 9) ;
- Les mécanismes de collecte et d'analyse des incidences et des changements (voir Chapitre 11) ;
- Les mécanismes de surveillance des tolérances et de remontée des exceptions (voir Chapitre 12) ;
- Les tolérances d'autorité déléguée (voir Chapitre 12) ;
- Les modalités de suivi de toute autorité déléguée d'un niveau de management à un autre (voir Chapitre 12).

La plupart de ces contrôles seront déjà définis dans les approches du projet, mais ne seront pas nécessairement mis en place. Cette activité a donc pour but d'établir ces contrôles et de s'assurer qu'ils forment un ensemble cohérent et logique. La Figure 16.7 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'approche de l'adaptation incluse dans la DIP et ses implications pour les contrôles du projet ;
- Passer en revue l'approche du management de la qualité, l'approche de contrôle des changements, l'approche de la gestion des risques et l'approche de gestion de la communication afin d'identifier les contrôles qui doivent être établis ;
- Rechercher activement les retours d'expérience relatifs aux contrôles du projet et émanant de projets antérieurs, de la direction d'entreprise, de programme ou du client et d'organisations extérieures. Certaines de ces leçons pourront avoir été collectées dans le journal des retours d'expérience ;
- Passer en revue le registre des risques et le registre des incidences et rechercher les incidences et les risques associés aux contrôles du projet. L'ensemble des risques cumulés aura un impact sur l'ampleur et la rigueur des activités de contrôle ;
- Confirmer et documenter les limites de séquence de management requises pour fournir le niveau de contrôle approprié ;
- Allouer les différents niveaux du processus décisionnel du projet au niveau de management de projet le plus approprié. Établir des procédures décisionnelles adéquates, le cas échéant en adaptant les procédures d'un système de management de la qualité existant ou d'autres procédures standard ;

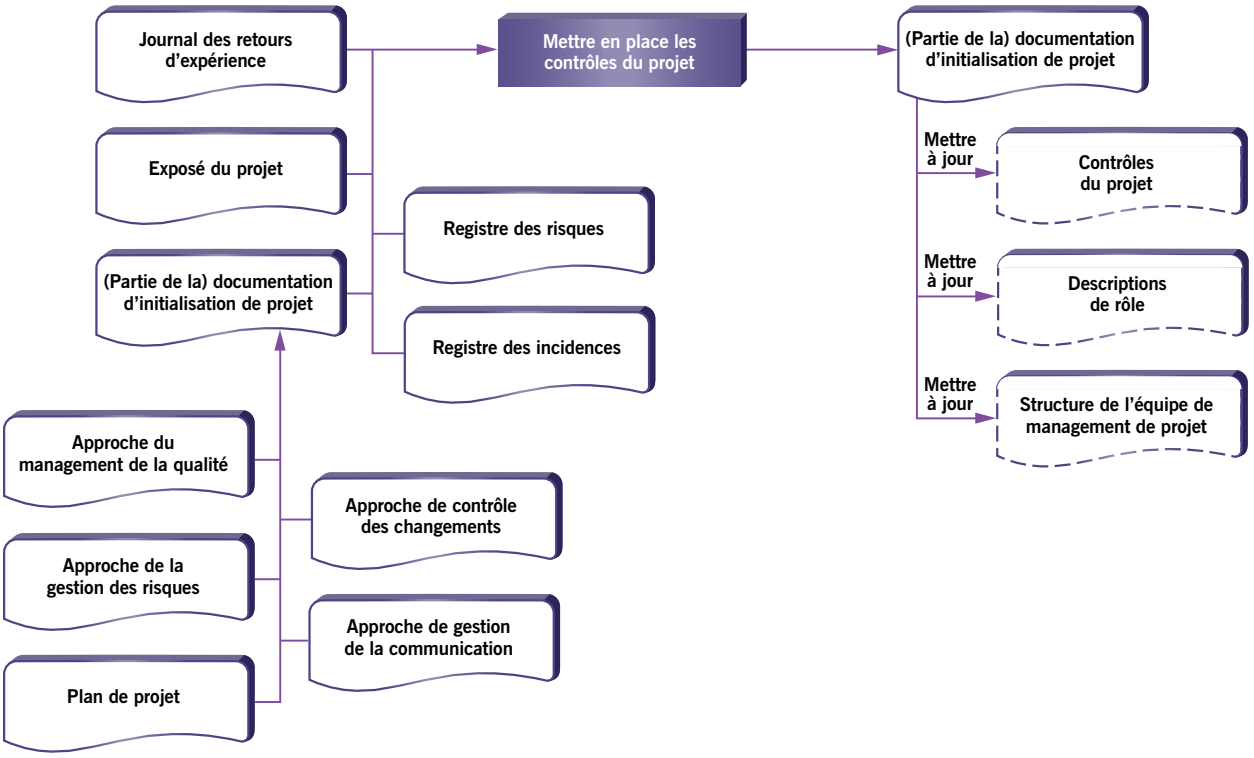

Journal des retours d'expérience
Exposé du projet
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Approche du management de la qualité
Approche de la gestion des risques
Plan de projet
Mettre en place les contrôles du projet
Registre des risques
Registre des incidences
Approche de contrôle des changements
Approche de gestion de la communication
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Mettre à jour
Contrôles du projet
Mettre à jour
Descriptions de rôle
Mettre à jour
Structure de l'équipe de management de projet

Figure 16.7 Résumé de l'activité mettre en place les contrôles du projet

- Incorporer l'autorité et la responsabilité décisionnelles convenues dans la structure de l'équipe de management de projet et les descriptions de rôles s'il y a lieu. Il pourra s'avérer nécessaire de finaliser les rôles qui n'ont pas été affectés précédemment, de réaffecter des rôles préalablement occupés et, le cas échéant, de recomposer l'équipe de management de projet ;
- Confirmer les tolérances du projet et les procédures d'escalade (des chefs d'équipe au chef de projet, du chef de projet au comité de pilotage de projet et du comité de pilotage de projet à la direction d'entreprise, de programme, ou au client) ;
- Résumer les contrôles du projet dans la DIP ;
- Vérifier auprès de l'assurance projet que les contrôles du projet proposés sont cohérents avec la nature du projet et répondent aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de la direction d'entreprise, de programme, ou du client ;
- Si de nouveaux risques ou incidences sont identifiés (ou si des risques ou incidences existants ont changé), actualiser le registre des risques, le registre des incidences et/ou le journal de projet ;
- Rechercher l'approbation du comité de pilotage de projet par rapport aux contrôles du projet (le comité de pilotage de projet pourra préférer les examiner ultérieurement, dans le cadre de la DIP).

Le Tableau 16.6 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 16.6 Responsabilités de l'activité mettre en place les contrôles du projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Contrôles du projet	Mettre à jour		(A)	(A)	(A)	P		V		
Descriptions de rôle	Mettre à jour		(A)	(A)	(A)	P		V		
Structure de l'équipe de management du projet	Mettre à jour		(A)	(A)	(A)	P				

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

16.4.7 Créer le plan de projet

Il convient de définir le calendrier et les besoins en ressources du projet avant d'engager des dépenses significatives. Ces informations, qui figurent dans le plan de projet, sont nécessaires pour préparer l'approche de gestion des bénéfices et permettre au comité de pilotage de projet de mieux contrôler le projet.

La planification n'est pas une activité isolée du chef de projet : elle doit au contraire s'inscrire dans une collaboration étroite avec le ou les utilisateurs et fournisseurs. L'organisation d'ateliers de planification facilite souvent l'identification des produits requis, leurs spécifications et leurs interdépendances.

Pour de plus amples informations sur la planification, voir Chapitre 9.

La Figure 16.8 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

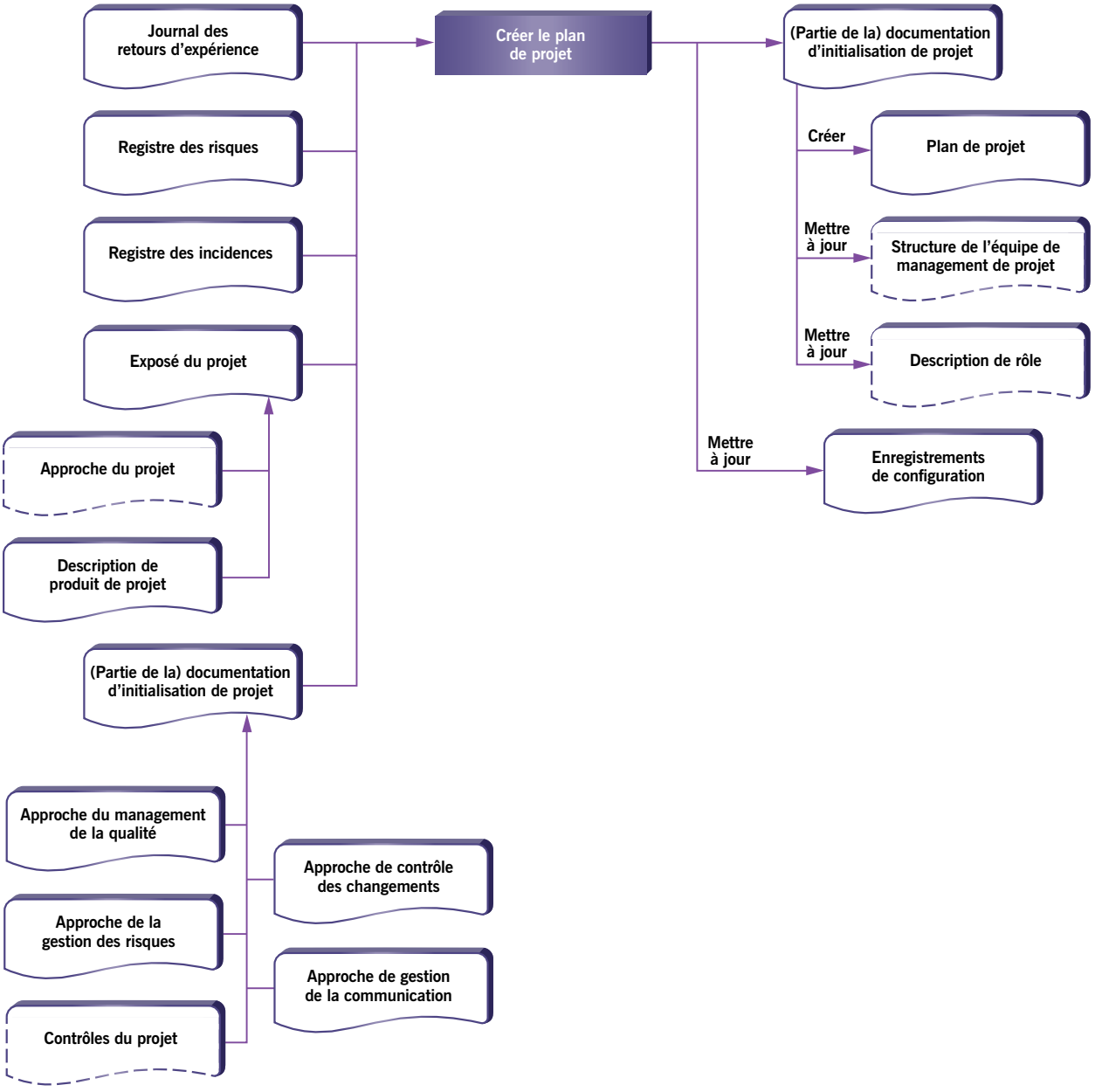

Journal des retours d'expérience
Registre des risques
Registre des incidences
Exposé du projet
Approche du projet
Description de produit de projet
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Approche du management de la qualité
Approche de la gestion des risques
Contrôles du projet
Approche de contrôle des changements
Approche de gestion de la communication
Créer le plan de projet
(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Créer
Plan de projet
Mettre à jour
Structure de l'équipe de management de projet
Mettre à jour
Description de rôle
Mettre à jour
Enregistrements de configuration

Figure 16.8 Résumé de l'activité créer le plan de projet

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'exposé du projet pour :
  - Comprendre ce que le projet doit livrer et identifier les échéances prédéterminées, telles qu'elles sont définies dans l'exposé du projet ;
  - Rechercher les stratégies, normes ou pratiques d'entreprise, de programme, ou du client, relatives à la planification que le projet doit suivre ;
  - Vérifier la bonne compréhension de tous les pré-requis, dépendances externes, contraintes et hypothèses documentés dans l'exposé du projet ;
  - Vérifier la bonne compréhension de la solution retenue ;
- Examiner l'approche de l'adaptation incluse dans la DIP et ses implications pour la planification ;
- Rechercher les retours d'expérience relatifs à la planification et émanant de projets antérieurs, de la direction d'entreprise, de programme ou du client et d'organisations extérieures. Certaines de ces leçons pourront déjà avoir été collectées dans le journal des retours d'expérience ;
- Passer en revue le registre des risques et le registre des incidences et rechercher les incidences et les risques associés à la planification ;
- Déterminer le format et la présentation du plan de projet, compte tenu des destinataires du plan, et la manière dont il sera utilisé (par ex. : est-il suffisant d'utiliser une liste de contrôle des produits pour présenter le plan au comité de pilotage de projet ?). Voir la description de produit d'un plan dans l'Annexe A, section A.16 pour plus d'information ;
- Identifier les outils de planification et de contrôle devant être utilisés par le projet ;
- Choisir la ou les méthodes d'estimation des plans du projet ;
- Passer en revue l'approche du management de la qualité, l'approche de la gestion des risques, l'approche de contrôle des changements et l'approche de gestion de la communication afin de bien comprendre les ressources, les normes, les méthodes et les coûts du travail à effectuer ;
- Créer une structure de décomposition du produit pour le produit du projet et ses principaux composants, écrire les descriptions de produit à leur sujet et concevoir un diagramme de flux des produits. Puis les inclure tous dans le plan de projet. Identifier les dispositions pour assurer la transition du produit du projet dans un environnement opérationnel. S'il est probable que le produit du projet, une fois opérationnel, nécessite une maintenance, prévoir la mise en place d'un accord ou d'un contrat de service adapté entre le groupe de support et l'utilisateur. Dans un tel cas, il sera nécessaire d'inclure cet accord sous forme de produit dans le plan de projet ;
- Vérifier si la description de produit du projet doit être mise à jour. Se demander par exemple si la compréhension des critères d'acceptation a évolué ou a été affinée au cours de l'initialisation du projet ;
- Le cas échéant, créer ou actualiser les enregistrements de configuration pour chaque produit devant être livré par le plan ;
- Identifier et confirmer les ressources requises. Confirmer la disponibilité des personnes retenues et vérifier qu'elles ont accepté leurs rôles et s'engagent à les mener à bien. Voir Chapitre 7 pour de plus amples informations ;
- Identifier les activités, ressources et calendriers des contrôles du projet et les inclure dans le plan ;
- Documenter le plan de projet ;
- Vérifier auprès de l'assurance projet que le plan de projet proposé répond aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de la direction d'entreprise, de programme, ou du client ;
- Si de nouveaux risques ou incidences sont identifiés (ou si des risques ou incidences existants ont changé), actualiser le registre des risques, le registre des incidences et/ou le journal de projet ;
- Rechercher l'approbation du comité de pilotage de projet par rapport au plan de projet (le comité de pilotage de projet pourra préférer l'examiner ultérieurement, dans le cadre de la DIP).

Le Tableau 16.7 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 16.7 Responsabilités de l'activité créer le plan de projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Plan de projet	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.16
Descriptions de produit	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.17
Enregistrements de configuration	Créer/mettre à jour					A		V	P	A.6
Structure de l'équipe de management du projet	Mettre à jour		(A)	(A)	(A)	P		V		
Descriptions de rôle	Mettre à jour		(A)	(A)	(A)	P		V		

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

16.4.8 Préparer l'approche de gestion des bénéfices

L'ébauche du cas d'affaire produite durant le processus élaborer le projet doit être mise à jour pour refléter les estimations de temps et de coûts déterminées par le plan de projet, ainsi que les risques agrégés du registre des risques actualisé.

Le cas d'affaire détaillé sera utilisé par le comité de pilotage de projet pour autoriser le projet et servira de base au contrôle continu de la viabilité du projet. Le Chapitre 6 contient de plus amples informations sur la justification pour l'entreprise.

La Figure 16.9 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'exposé du projet et identifier les exigences de la direction d'entreprise, de programme ou du client en matière de format et de contenu du cas d'affaire ;
- Rechercher les retours d'expérience relatifs au développement de cas d'affaire et émanant de projets antérieurs, de la direction d'entreprise, de programme ou du client et d'organisations extérieures. Certaines de ces leçons pourront déjà avoir été collectées dans le journal des retours d'expérience ;

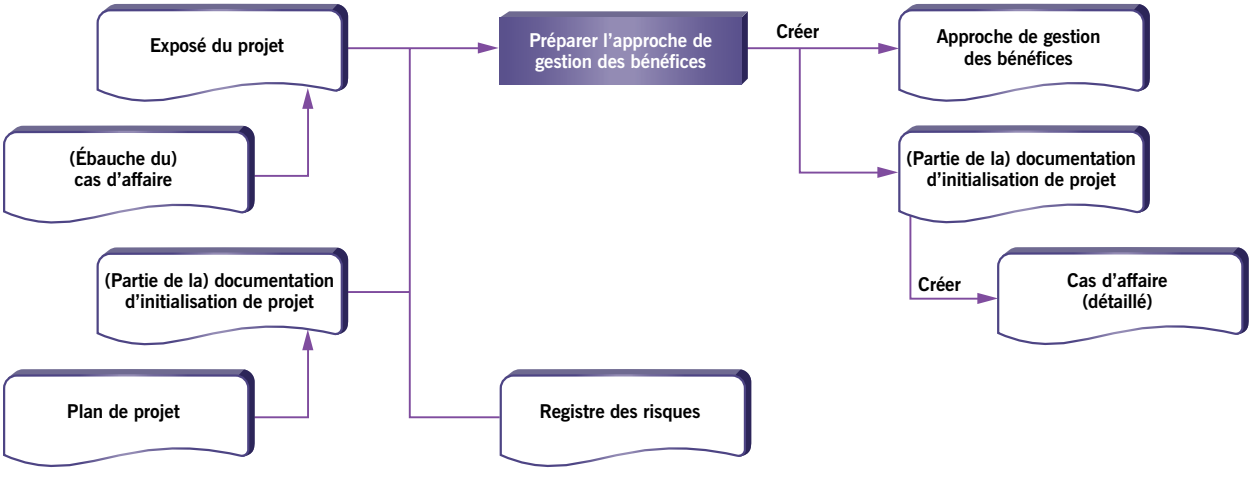


Figure 16.9 Résumé de l'activité préparer l'approche de gestion des bénéfices

- Créer un cas d'affaire détaillé à l'aide des informations supplémentaires recueillies, comme :
  - les coûts et les délais calculés dans le plan de projet ;
  - les principaux risques susceptibles d'affecter la viabilité et la faisabilité du projet (à partir du registre des risques) ;
  - les bénéfices potentiels ;
  - les tolérances autorisées pour chaque bénéfice ;
- Créer l'approche de gestion des bénéfices :
  - Examiner l'approche de l'adaptation incluse dans la DIP et ses implications pour la gestion des bénéfices ;
  - Passer en revue le cas d'affaire et vérifier la bonne compréhension des bénéfices attendus du projet ;
  - Identifier les actions de gestion requises pour s'assurer que les résultats sont susceptibles d'être atteints ;
  - Identifier la manière dont la réalisation de chaque bénéfice/contre-bénéfice doit être mesurée et saisir les mesures de référence actuelles ;
  - Identifier le calendrier des revues de bénéfices (elles seront probablement alignées sur les limites de séquence de management) ;
  - Si le projet fait partie d'un programme, l'approche de gestion des bénéfices pourra être créée, maintenue et exécutée au niveau du programme ;
- Si de nouveaux risques ou incidences sont identifiés (ou si des risques ou incidences existants ont changé), actualiser le registre des risques, le registre des incidences et/ou le journal de projet ;
- Vérifier auprès de l'assurance projet que le cas d'affaire et l'approche de gestion des bénéfices proposés répondent aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de la direction d'entreprise, de programme, ou du client ;
- Rechercher l'approbation du comité de pilotage de projet par rapport au cas d'affaire et à l'approche de gestion des bénéfices (le comité de pilotage de projet pourra préférer l'examiner ultérieurement, dans le cadre de la DIP).

Le Tableau 16.8 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 16.8 Responsabilités de l'activité préparer l'approche de gestion des bénéfices

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Approche de gestion des bénéfices	Créer	(A)	(A)	(A)	(A)	P		V		A.1
Cas d'affaire (détaillé)	Créer	(V)	(A)	(A)	(A)	P		V		A.2

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

16.4.9 Assembler la documentation d'initialisation du projet (DIP)

Il doit y avoir un point de convergence où toutes les informations relatives au projet (quoi/pourquoi/qui/comment/où/quand/combien) sont :

- recueillies pour obtenir l'accord des parties prenantes principales ;
- disponibles afin de guider et d'informer les participants au projet.

Ces informations sont recueillies dans la DIP. La DIP regroupe un grand nombre des produits de management créés durant l'initialisation et utilisés pour obtenir l'autorisation de poursuivre le projet. Il ne s'agit pas nécessairement d'un document unique (ce sera rarement le cas), mais plutôt d'une collection de documents ou d'autres formes d'informations (comme des tableaux papier, des données dans des outils informatiques, etc.).

La version de la DIP créée durant le processus initialiser le projet et utilisée pour obtenir l'autorisation de poursuivre le projet doit être confiée au contrôle des changements. Elle permettra plus tard de comparer les performances réelles du projet aux prévisions originales à la base de l'approbation.

La Figure 16.10 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Extraire et, le cas échéant, réviser les informations de l'exposé du projet ;
- Inclure ou référencer les informations des documents suivants :
  - structure de l'équipe de management de projet et descriptions des rôles ;
  - cas d'affaire ;
  - approche du management de la qualité ;
  - approche de contrôle des changements ;
  - approche de la gestion des risques ;
  - approche de gestion de la communication ;
  - plan de projet ;

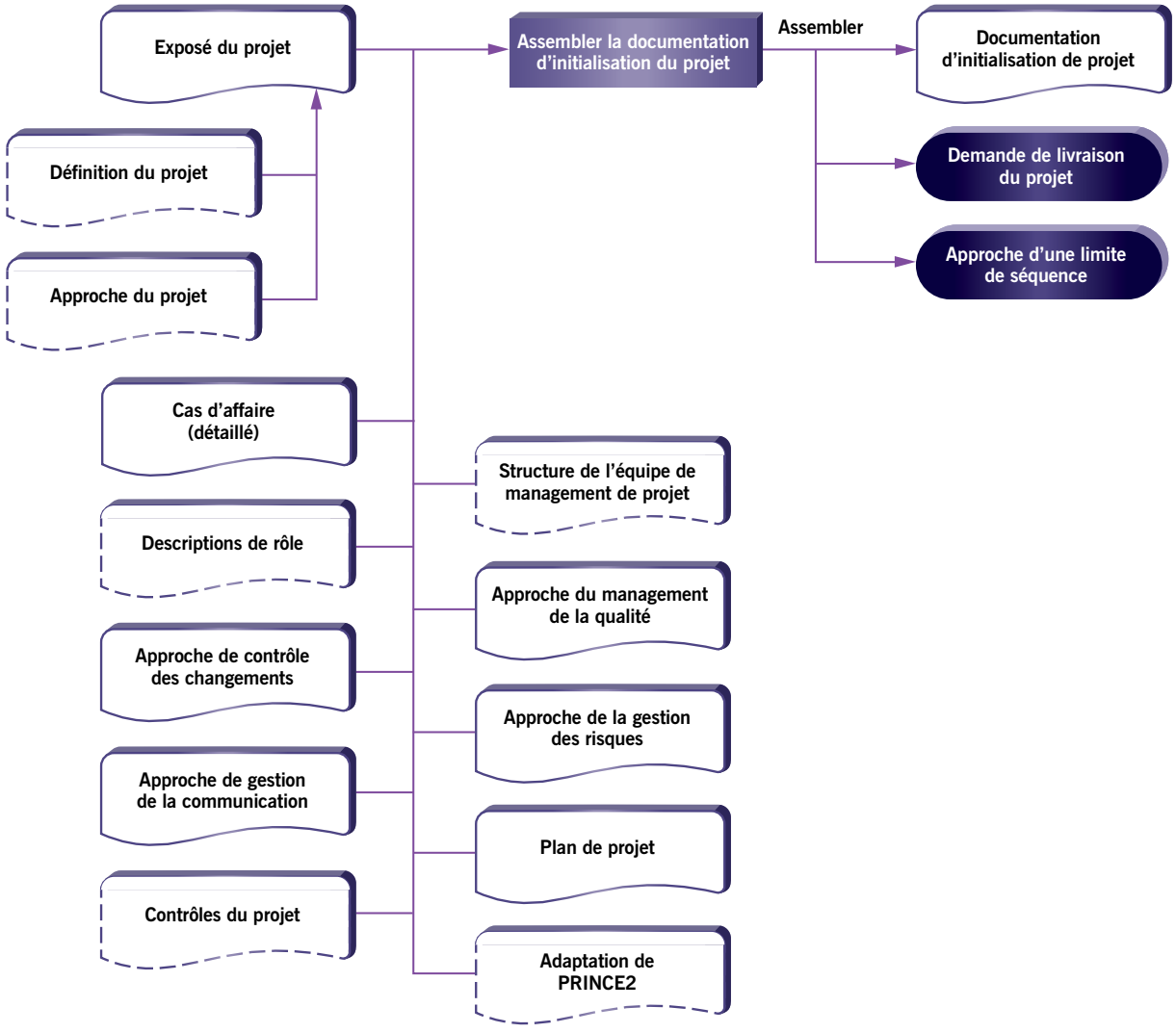

Exposé du projet
Définition du projet
Approche du projet
Cas d'affaire (détaillé)
Descriptions de rôle
Approche de contrôle des changements
Approche de gestion de la communication
Contrôles du projet
Assembler la documentation d'initialisation du projet
Assembler
Documentation d'initialisation de projet
Demande de livraison du projet
Approche d'une limite de séquence
Structure de l'équipe de management de projet
Approche du management de la qualité
Approche de la gestion des risques
Plan de projet
Adaptation de PRINCE2

Figure 16.10 Résumé de l'activité assembler la documentation d'initialisation de projet

- Inclure ou référencer les contrôles du projet et résumer l'adaptation de PRINCE2 au projet ;
- Assembler la documentation d'initialisation du projet ;
- Comparer les informations des divers éléments afin d'assurer qu'elles sont compatibles entre-elles ;
- Vérifier auprès de l'assurance projet que la DIP assemblée répond aux besoins du comité de pilotage de projet et/ou de la direction d'entreprise, de programme, ou du client ;
- Préparer la séquence de management suivante (déclenche le processus gérer une limite de séquence) ;
- Demander au comité de pilotage de projet l'autorité de réaliser le projet.

Le Tableau 16.9 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 16.9 Responsabilités de l'activité assembler la documentation d'initialisation du projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Documentation d'initialisation de projet	Assembler		(A)	(A)	(A)	P		V		A.20

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

16.5 Directives pour l'adaptation

16.5.1 Considérations générales

Il est possible de combiner, diviser ou exécuter simultanément les activités de ce processus en fonction des circonstances du projet.

Le nombre de produits de management créés au cours de ce processus peut paraître décourageant et, collectivement, peut impliquer un niveau de détail qui n'est pas toujours nécessaire. Ce processus définit les bases et c'est à ce stade que l'on décide principalement de l'adaptation pour le projet.

Les circonstances du projet décident de la pertinence d'une adaptation. Toutefois, il se peut qu'il ne soit pas toujours évident de déterminer les facteurs concernés au début de l'initialisation. Il se peut qu'il n'y ait pas suffisamment d'informations à un stade aussi précoce du projet. Aussi, les besoins en adaptation se présenteront au fur et à mesure de l'avancement du travail d'initialisation. Par conséquent, il est préférable de commencer simplement et d'ajouter plus de détails au besoin, plutôt que de créer un environnement de gestion qui convient à un hypothétique projet de grande ampleur.

Certains projets sont trop complexes pour convenir d'une définition complète du livrable du projet (et donc des produits finaux du projet) avant la fin de ce processus. Dans ces situations, il est fréquent de disposer d'un cycle de vie du projet avec plusieurs séquences d'investigation, afin de considérer les options et de choisir une solution. Dans ces situations, on n'utilise le processus initialiser le projet qu'au début de la première séquence, afin de définir l'environnement de gestion et de contrôle.

16.5.2 Adaptation de produits dans le processus initialiser le projet

Le simple fait que PRINCE2 dispose de produits de management distincts dans ce processus ne signifie pas que chaque produit de management doive se retrouver dans un document spécifique ou séparé, voire dans un document tout court, là où des systèmes d'information et de collaboration sont utilisés.

Le Tableau 16.10 porte sur les **version**s **de référence d'un produit de management** créées au cours de ce processus, tandis que le Tableau 16.11 traite des produits de management des enregistrements.

Tableau 16.10 Directives pour l'adaptation de version de référence d'un produit de management dans l'initialisation de projet

Produit de management	Directives pour l'adaptation
DIP, comprenant les éléments suivants : ● cas d'affaire détaillé ● gestion des risques ● management de la qualité ● contrôle des changements ● gestion de la communication ● plan de projet ● contrôles du projet ● adaptation de PRINCE2	La DIP peut consister en un document unique comprenant tous les composants, en un recueil de documents distincts ou en une combinaison de documents et de données. Le contrôle des changements peut porter un autre nom dans d'autres secteurs/environnements (par ex. : gestion des actifs ou gestion des pièces). Le plan de projet peut être peut être formel ou informel, selon le contexte. Il peut s'agir d'un document unique qui comprend la description de produit du projet, les descriptions de produit et l'approche de gestion des bénéfices. Le plan de projet peut comprendre des composants de n'importe quel format compatible avec la complexité du projet, avec des affichages allant d'une simple liste de responsabilités, produits, activités et dates, des diagrammes de Gantt ou des backlogs de produits. Il est possible de conserver le plan entièrement ou en partie dans un ou plusieurs outils de planification.
Approche de gestion des bénéfices	L'approche de gestion des bénéfices peut être associée au cas d'affaire détaillé, soit dans le corps du document, soit en tant qu'annexe.

Table 16.11 Directives pour l'adaptation de produits de management d'enregistrements dans l'initialisation de projet

Produit de management	Directives pour l'adaptation
Registre des risques	Le registre des risques peut être une partie d'un manuel contenant des incidences, des hypothèses et des décisions.
Registre des incidences	Le registre des incidences peut être une partie d'un manuel contenant des incidences, des hypothèses et des décisions. Étant donné que les incidences ne sont pas toutes suivies de changements, il est possible de scinder le registre des incidences en un registre des changements (pour consigner et suivre les demandes de changement) et en un registre des incidences contenant toutes les autres incidences, telle que des suggestions, des préoccupations ou des questions. De même, il est également envisageable de conserver les incidences « hors-spécification » dans un journal distinct.
Registre qualité	La quantité d'information consignée dans le registre qualité peut varier considérablement en fonction du niveau nécessaire de l'analyse des mesures de qualité (par ex. « nombre de défauts ») à des fins d'amélioration de processus.

16.5.3 Adaptation de rôles dans le processus initialiser le projet

Ce manuel montre la création de ces produits de management comme relevant de la responsabilité du chef de projet. Il se peut que le support projet soit responsable de certains produits de support, mais, dans tous les cas, le chef de projet est systématiquement responsable vis-a-vis de l'exécutif de la manière avec laquelle le projet est mené. Dès lors, le chef de projet peut confier les tâches à tout personne qualifiée. Bien souvent, un bureau de programme de niveau supérieur, ou similaire, peut fournir une assistance.

Pour de plus amples conseils sur les rôles, voir Chapitre 7.

16.5.4 Situations courantes

16.5.4.1 Initialiser un projet simple

Il est probable que le processus initialiser un projet simple soit moins formel que pour un projet plus important, avec des produits de management combinés dans un plus petit nombre de documents. Le chef de projet peut également faire office de chef d'équipe pour un ou plusieurs lots de travaux.

16.5.4.2 Initialiser des projets en utilisant une approche agile

Au début du projet, il n'est peut-être pas certain qu'une approche de livraison agile soit appropriée pour certains ou tous les produits spécialistes. En effet, c'est pendant le processus initialiser le projet qu'il faudra décider des parties d'un projet pour lesquelles une approche agile est plus adéquate. L'approche agile est davantage appropriée lorsque le produit final doit être développé de manière itérative, à condition que l'équipe de management de projet comprenne l'approche et mette en œuvre un système de contrôle qui gère un environnement plus volatile.

Il convient de définir la description de produit de projet (et le cas d'affaire) en accordant davantage d'attention à la manière de décrire le résultat, afin que les éléments de sortie puissent évoluer en cours de projet. Si la description de produit de projet se base exclusivement sur la solution, il y a plus de chances que l'attention se porte sur elle plutôt que sur la valeur à fournir.

Il est possible de rédiger les descriptions de produit sous forme d'epics ou de récits utilisateur, tant qu'elles respectent dans les grandes lignes les exigences de description de produit. Elles représentent alors les « exigences » du projet.

Il est nécessaire de définir et de comprendre le lien entre les rôles agiles existants et les rôles PRINCE2 (par ex. : la manière d'assumer le rôle de chef d'équipe).

Il convient d'exposer de façon explicite les niveaux d'incertitude, étant donné qu'ils peuvent affecter le choix des techniques agiles, telles que le recours à des prototypes, des pointes ou des expériences, ainsi que le choix de la durée des séquences de management et des blocs de temps à l'intérieur de celles-ci.

16.5.4.3 Initialiser le projet du point de vue d'un fournisseur

Une partie des activités du processus initialiser le projet se déroulera avant l'attribution du contrat, car le fournisseur aura besoin de formuler les approches, les plans et les contrôles en vue d'évaluer la viabilité et l'intérêt du contrat proposé, ainsi que les coûts et les prix associés à la solution proposée. Cependant, le processus initialiser le projet ne sera pas achevé tant que les négociations contractuelles ne seront pas conclues et que le comité de pilotage de projet du client n'aura pas autorisé le projet.

Sur les grands projets, il se peut que certains fournisseurs soient identifiés en cours de projet et que leurs contrats soient négociés ultérieurement. Le comité de pilotage de projet devra allouer un budget, avec des tolérances définies, afin de justifier ces contrats.

16.5.4.4 Initialiser un projet contenu dans un programme

Tous les conseils fournis ci-dessus sont applicables à un projet contenu dans un programme. La principale différence est que le chef du programme peut fixer ou limiter les choix du chef de projet. Dans certains cas, il se peut qu'un membre de l'équipe du programme produise la DIP (ou certaines parties, telles que le cas d'affaire détaillé), qui peut même exister de façon approfondie avant d'initialiser le projet. De même, elle peut être incluse dans le cas d'affaire du programme.

17

Contrôler une séquence

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Autoriser, recevoir et examiner des lots de travaux
- Examiner l'état de la séquence
- Utiliser des rapports pour gérer la progression
- Gérer les risques et les incidences susceptibles d'avoir un impact sur le plan
- Directives pour adapter les produits et les rôles

17 Contrôler une séquence

17.1 Finalité

Le processus contrôler une séquence a pour but d'affecter les tâches, de surveiller leur réalisation, de régler les incidences, d'informer le comité de pilotage de projet de la progression et de prendre les actions correctives nécessaires pour que la séquence de management demeure dans les limites de tolérance.

17.2 Objectif

Le processus contrôler une séquence a pour objectif de s'assurer que :

- la livraison des produits de la séquence de management fait l'objet de toute l'attention nécessaire ; tout écart par rapport à la direction et aux produits convenus au début de la séquence de management est étroitement surveillé afin de prévenir tout changement incontrôlé et toute déviation par rapport aux objectifs de la séquence ;
- les risques et les incidences sont maîtrisés ;
- le cas d'affaire est maintenu sous surveillance ;
- les produits de la séquence de management sont livrés conformément aux normes qualité déterminées, dans les limites des coûts, des efforts et des délais convenus, et contribuent in fine à la réalisation des bénéfices définis ;
- l'équipe de management de projet se concentre sur la livraison des produits dans les limites de tolérance fixées.

17.3 Contexte

La Figure 17.1 donne une vue d'ensemble du processus contrôler une séquence.

Le processus contrôler une séquence décrit le travail du chef de projet dans le cadre du management quotidien de la séquence de management. Ce processus doit être utilisé pour chaque séquence de livraison du projet. Les activités du processus gérer une limite de séquence (voir Chapitre 19) interviennent à la fin de chaque séquence de management, à l'exception de la dernière.

Le processus contrôler une séquence est utilisé pour la première fois à l'issue de l'autorisation du projet par le comité de pilotage de projet, mais il peut également être utilisé durant la séquence d'initialisation, en particulier dans le cadre de projets importants ou complexes.

Les lots de travaux servent à définir et à contrôler le travail devant être effectué et de fixer les tolérances pour le(s) chef(s) d'équipe. Si le chef de projet assume également le rôle de chef d'équipe, les lots de travaux doivent quand même être utilisés afin de définir et de contrôler le travail de chaque membre de l'équipe. Dans un tel cas, les références au chef d'équipe contenues dans le processus contrôler une séquence seront interprétées comme des références au membre individuel de l'équipe à qui l'on confie une tâche.

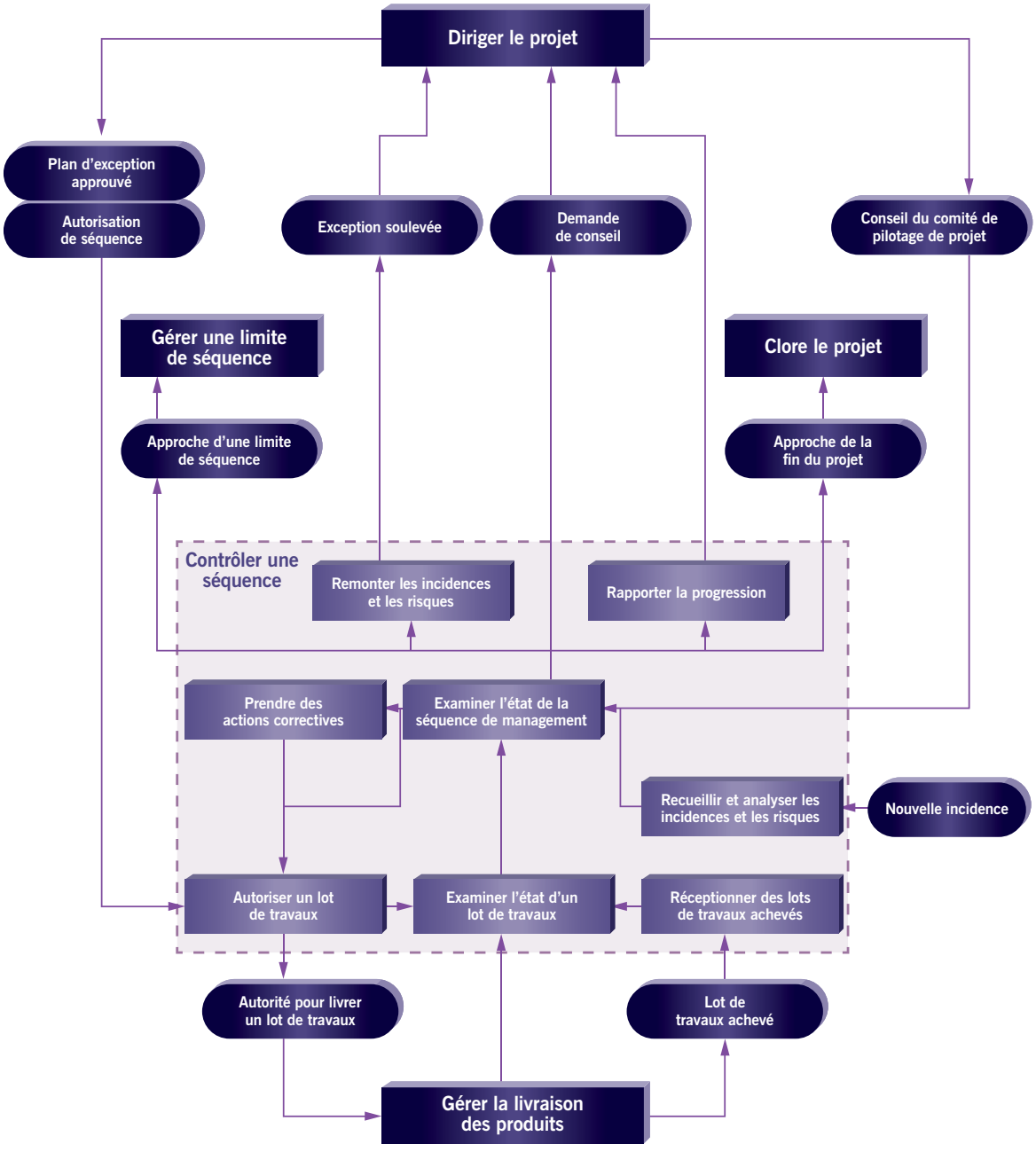

Diriger le projet
Plan d'exception approuvé
Autorisation de séquence
Exception soulevée
Demande de conseil
Conseil du comité de pilotage de projet
Gérer une limite de séquence
Clore le projet
Approche d'une limite de séquence
Approche de la fin du projet
Contrôler une séquence
Remonter les incidences et les risques
Rapporter la progression
Prendre des actions correctives
Examiner l'état de la séquence de management
Recueillir et analyser les incidences et les risques
Nouvelle incidence
Autoriser un lot de travaux
Examiner l'état d'un lot de travaux
Réceptionner des lots de travaux achevés
Autorité pour livrer un lot de travaux
Lot de travaux achevé
Gérer la livraison des produits

Figure 17.1 Vue d'ensemble de contrôler une séquence

L'aboutissement et la réussite du projet reposent en grande partie sur le contrôle quotidien du travail effectué. Chaque séquence de management observe le cycle suivant :

- Autoriser le travail devant être effectué ;
- Surveiller les informations d'avancement des travaux, y compris l'approbation des lots de travaux achevés ;
- Examiner la situation (y compris la qualité du produit) et déclencher de nouveaux lots de travaux ;
- Rendre compte de la progression ;
- Rechercher, évaluer et traiter les incidences et les risques ;
- Prendre toute action corrective nécessaire.

Le processus clore le projet (voir Chapitre 20) intervient à la fin de la dernière séquence de management.

17.4 Activités

Les activités du processus contrôler une séquence relèvent essentiellement du chef de projet et incluent :

- Lots de travaux :
  - autoriser un lot de travaux ;
  - examiner l'état d'un lot de travaux ;
  - réceptionner des lots de travaux achevés.
- Surveillance et production des rapports :
  - examiner l'état de la séquence de management ;
  - rapporter la progression.
- Incidences et risques :
  - recueillir et analyser les incidences et les risques ;
  - remonter les incidences et les risques ;
  - prendre des actions correctives.

17.4.1 Autoriser un lot de travaux

Si les personnes qui travaillent sur le projet démarrent les activités comme bon leur semble, la situation serait chaotique. Il doit y avoir un certain degré d'autonomie au sein d'une équipe de projet, toutefois il existe des problèmes plus vastes dont elle ne peut pas toujours avoir connaissance. Il est par conséquent primordial que le travail ne démarre et ne se poursuive qu'avec le consentement du chef de projet. La production, l'exécution et la livraison d'un lot de travaux constituent alors les instruments clés de cette démarche.

Un lot de travaux peut inclure des extraits ou simplement faire référence à des éléments du plan de projet, du plan de séquence ou de la DIP.

Le lot de travaux doit couvrir les travaux nécessaires à la réalisation d'un ou de plusieurs produits. Si la réalisation d'un produit exige plus d'un lot de travaux, celui-ci doit être décomposé en sous-produits, accompagnés des descriptions de produit correspondantes.

Plusieurs déclencheurs peuvent amener le chef de projet à autoriser un lot de travaux :

- Autorisation de séquence : le comité de pilotage de projet octroie l'autorité pour l'exécution d'un plan de séquence ;
- Approbation d'un plan d'exception : le comité de pilotage de projet octroie l'autorité pour l'exécution d'un plan d'exception ;
- Un nouveau lot de travaux s'avère nécessaire : le résultat de l'activité examiner l'état de la séquence de management (section 17.4.4) ;
- Action corrective : en réponse à une incidence ou à un risque.

Cette activité permet d'autoriser de nouveaux lots de travaux ou la modification de lots de travaux existants.

La Figure 17.2 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner le plan de séquence de la séquence de management en cours afin de mieux comprendre :
  - les produits devant être réalisés ;
  - les estimations de coûts et d'efforts des travaux ;
  - les tolérances disponibles.

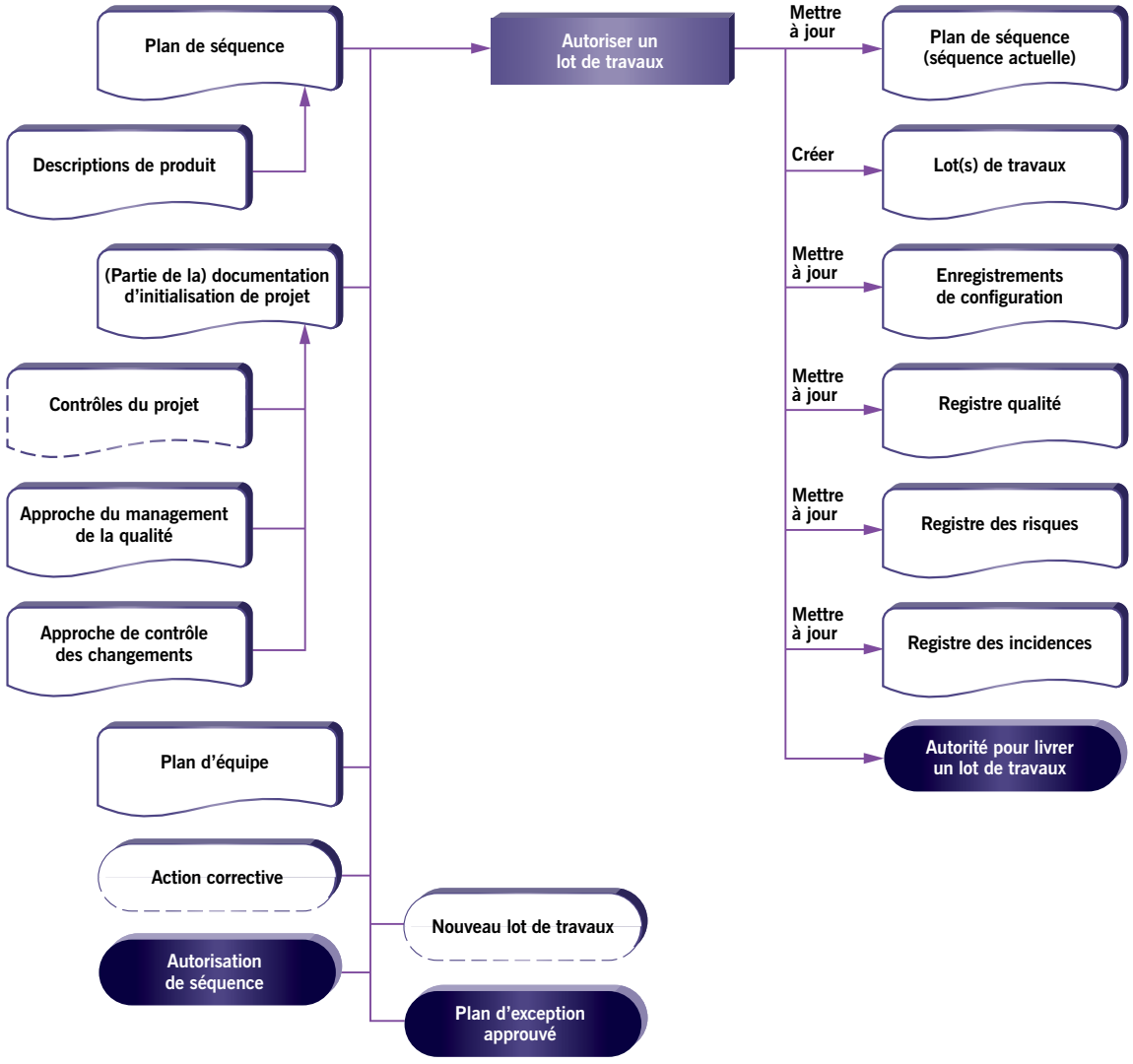


Figure 17.2 Résumé de l'activité autoriser un lot de travaux

- Examiner la DIP afin de comprendre :
  - les contrôles de projet requis (par exemple les dispositions de compte-rendu de progression) ;
  - les normes qualité requises, telles qu'elles sont définies dans l'approche du management de la qualité ;
  - les modalités de remise éventuelle des produits, telles qu'elles sont définies dans l'approche de contrôle des changements.
- Définir chaque lot de travaux devant être autorisé (ou modifié) :
  - obtenir les descriptions de produit pertinentes afin de les inclure dans le lot de travaux ;
  - si une approche agile est utilisée, donner la priorité aux produits et aux fonctionnalités à livrer ;
  - définir les techniques, processus et procédures devant être utilisés ;
  - définir les interfaces de développement devant être maintenues ;
  - définir les interfaces opérationnelles et de maintenance devant être maintenues ;
  - définir les exigences en matière de contrôle des changements ;
  - définir les accords communs en matière d'efforts, de coûts, de dates de début/fin, de jalons clés et de tolérances ;
  - définir les contraintes susceptibles de s'appliquer ;
  - définir les dispositions de reporting, de gestion des problèmes et de remontée des alertes ;

- définir la méthode d'approbation ;
- fournir les références pertinentes (par ex. : plan de séquence, descriptions de produit).

- Passer en revue le lot de travaux avec le chef d'équipe, s'assurer que ce dernier l'a accepté et l'autoriser à démarrer les travaux (voir Chapitre 18) ;
- Revoir le plan d'équipe du chef d'équipe (ou les jalons concernés si l'environnement commercial ne permet pas au chef de projet de prendre connaissance de son contenu), et actualiser le plan de séquence pour tenir compte du calendrier du ou des lots de travaux autorisés ;
- Actualiser les enregistrements de configuration, le cas échéant, pour tenir compte du contenu du ou des lots de travaux autorisés ;
- Mettre à jour le registre qualité par rapport aux activités de management de la qualité planifiées ; vérifier auprès de l'assurance projet que les vérificateurs de la qualité identifiés et retenus sont acceptables ;
- Le cas échéant, actualiser le registre des risques conformément à l'approche de la gestion des risques ;
- Le cas échéant, actualiser le registre des incidences conformément à l'approche de contrôle des changements ;

Le Tableau 17.1 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 17.1 Autoriser un lot de travaux : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Lot de travaux	Créer					P	(A)	V		A.26
Enregistrements de configuration	Créer/mettre à jour					A	(V)	V	P	A.6
Registre qualité	Mettre à jour					V	(V)	V	P	A.23
Registre des risques	Mettre à jour					P				A.25
Registre des incidences	Mettre à jour					P				A.12
Plan d'équipe	Vérifier					V	(P)			A.16
Plan de séquence	Mettre à jour					P	(V)	V		A.16

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

17.4.2 Examiner l'état d'un lot de travaux

Cette activité permet d'effectuer une évaluation régulière de l'état du ou des lots de travaux. La fréquence et le caractère formel de cette activité correspondent généralement à la fréquence des rapports définie dans le ou les lots de travaux et soutenue par le plan de séquence de la séquence de management en cours.

La Figure 17.3 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes pour chaque lot de travaux en cours :

- Recueillir et analyser les informations de progression contenues dans le rapport d'avancement du lot de travaux en cours d'exécution :
  - évaluer le temps et les efforts nécessaires pour terminer les travaux non achevés (y compris les travaux qui n'ont pas encore démarré) ;
  - analyser le plan d'équipe avec le chef d'équipe (ou les jalons concernés si l'environnement commercial ne permet pas au chef de projet de prendre connaissance de son contenu) afin de déterminer si les travaux seront achevés dans les délais et le budget impartis ;

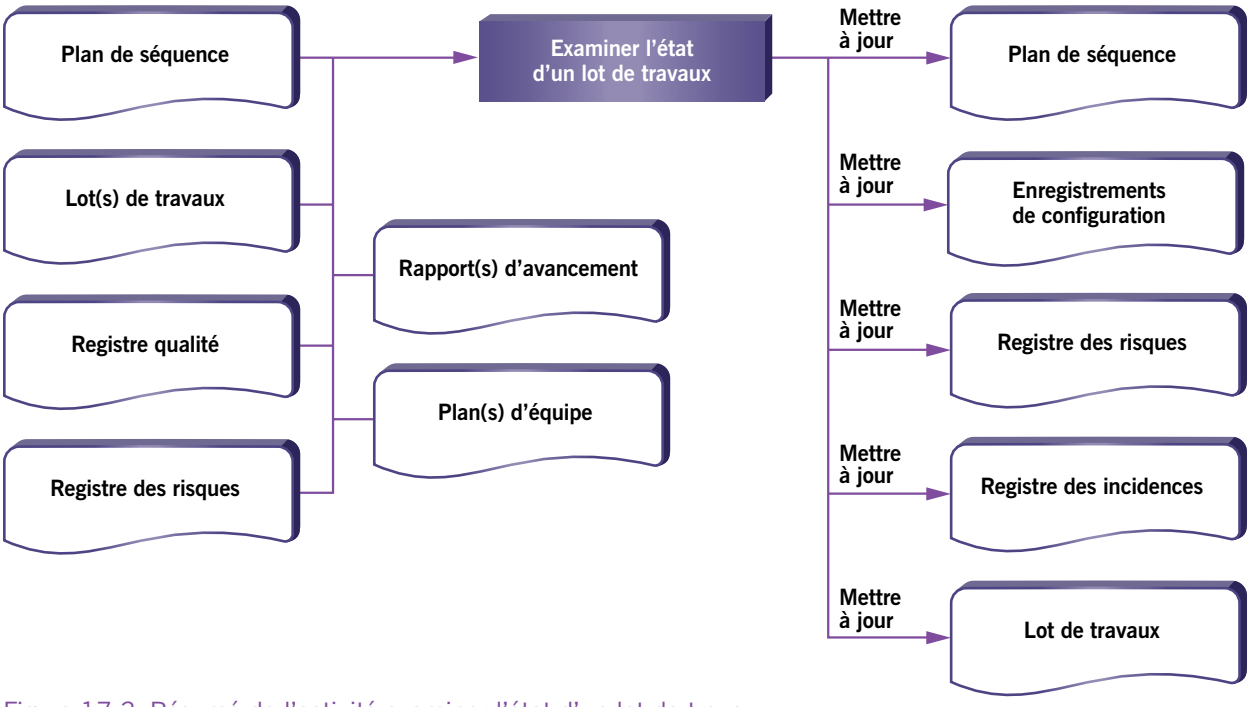


Figure 17.3 Résumé de l'activité examiner l'état d'un lot de travaux

- analyser les entrées du registre qualité afin de mieux comprendre l'état actuel des activités de management de la qualité ;
- le cas échéant, vérifier que l'enregistrement de configuration de chaque produit du lot de travaux correspond à son état ;

- S'il y a lieu, actualiser le registre des risques et le registre des incidences ;
- Actualiser le plan de séquence de la séquence de management en cours à partir des données réelles actuelles, des prévisions et des ajustements.

Le Tableau 17.2 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 17.2 Examiner l'état d'un lot de travaux : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Rapport d'avancement	Vérifier					V	(P)			A.4
Plan d'équipe	Vérifier					V	(P)			A.16
Plan de séquence	Mettre à jour					P		V		A.16
Enregistrements de configuration	Mettre à jour					A	(V)	V	P	A.6
Registre des risques	Mettre à jour					P				A.25
Registre des incidences	Mettre à jour					P				A.12
Lot de travaux	Mettre à jour					P	(A)	V		A.26

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

17.4.3 Réceptionner des lots de travaux achevés

L'affectation de travaux à des personnes ou à des équipes doit donner lieu à la confirmation que ceux-ci ont bien été achevés et approuvés.

Une fois approuvée, toute modification subséquente d'un ou de plusieurs produits est soumise à une procédure de contrôle des changements (voir Chapitre 11). Cela devrait faire partie intégrante de toute méthode de contrôle des changements.

La Figure 17.4 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- S'assurer que le chef d'équipe a achevé les travaux définis dans le lot de travaux ou, dans le cas où une approche agile est utilisée, a fourni les fonctionnalités convenues pour le bloc de temps ;
- Vérifier que les entrées du registre qualité relatives au(x) produit(s) sont complètes ;
- S'assurer que chaque produit du lot de travaux a obtenu l'approbation nécessaire (telle qu'elle est définie dans les responsabilités qualité de la description de produit) ;
- Le cas échéant, vérifier que l'enregistrement de configuration de chaque produit approuvé a été actualisé ;
- Actualiser le plan de séquence pour indiquer que le lot de travaux est achevé.

Le Tableau 17.3 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 17.3 Réceptionner des lots de travaux achevés : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Enregistrements de configuration	Mettre à jour					A	(V)	V	P	A.6
Plan de séquence	Mettre à jour					P		V		A.16

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

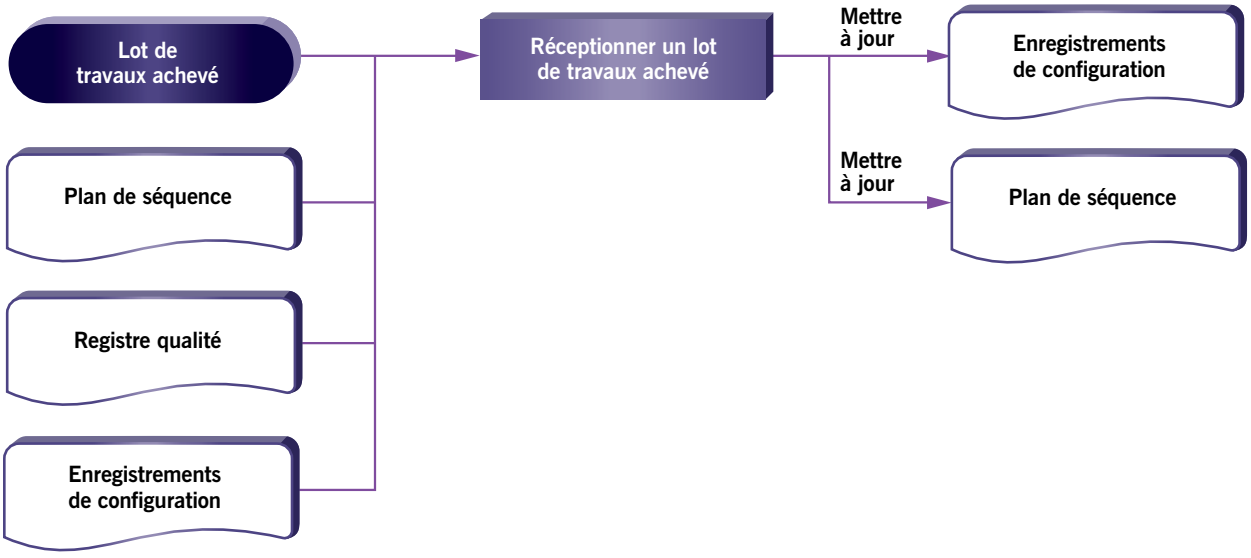


Figure 17.4 Résumé de l'activité réceptionner les lots de travaux achevés

17.4.4 Examiner l'état de la séquence de management

Tout projet qui n'est pas vérifié de façon régulière risque de devenir incontrôlable. Il est nécessaire de trouver le juste équilibre entre la planification en amont et la réaction aux événements.

Pour prendre des décisions éclairées et exercer un contrôle rationnel, il est nécessaire de comparer ce qui s'est effectivement passé à ce qui aurait dû se passer et à ce qui pourrait arriver ensuite (y compris en matière d'incidences et de risques). Il est par conséquent essentiel de disposer d'un flux d'informations constant qui fournit une vue d'ensemble de la progression du projet, ainsi qu'un système de suivi simple et robuste, capable de fournir ces informations.

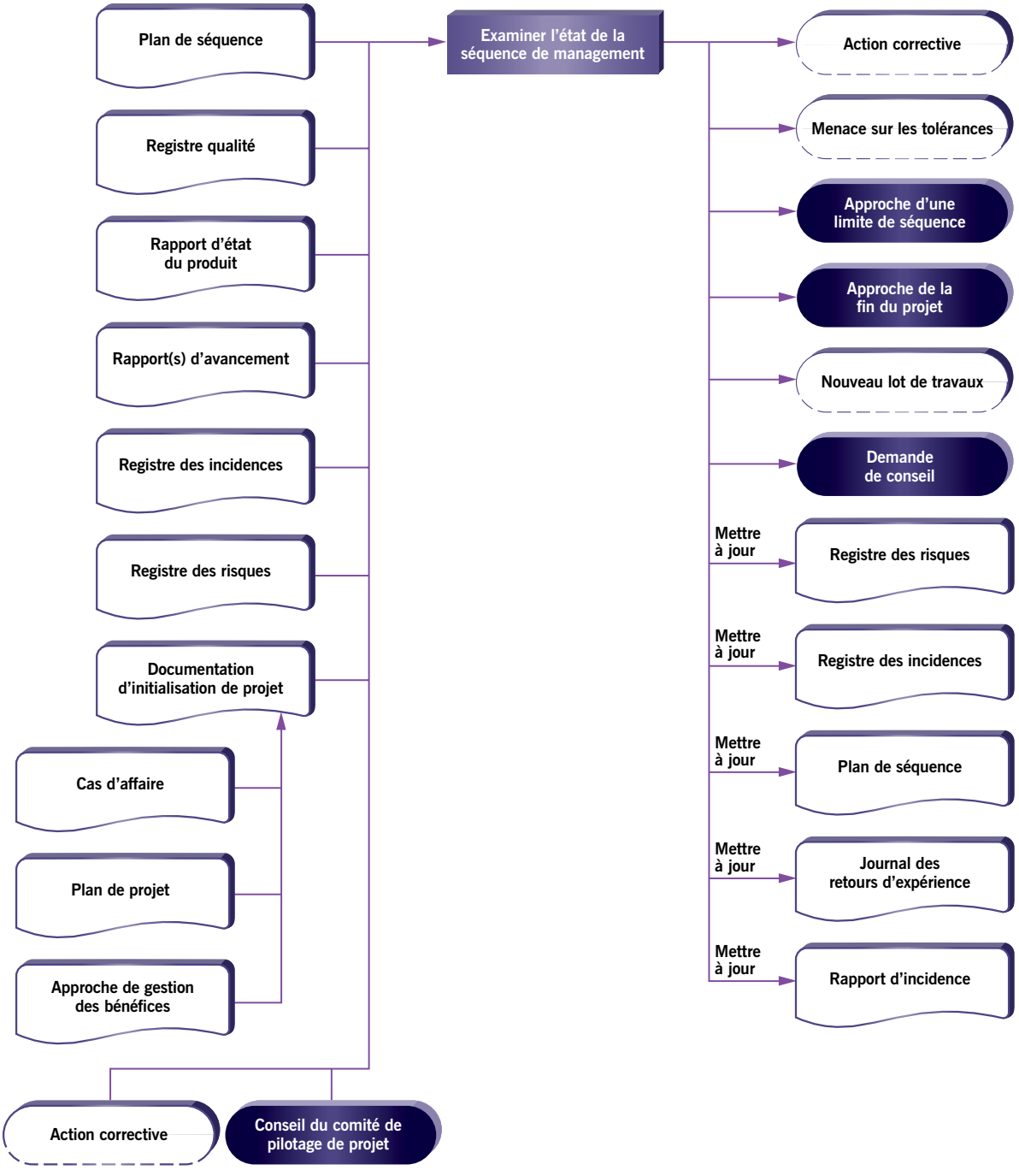


Figure 17.5 Résumé de l'activité examiner l'état de la séquence de management

L'objectif de cette activité est donc de maintenir une image précise et actualisée de la progression des travaux en cours et de l'état des ressources.

Elle intervient à la fréquence définie dans le plan de séquence, elle peut être déclenchée sur avis du comité de pilotage de projet ou dans le cadre de l'analyse de nouvelles incidences ou de nouveaux risques.

La Figure 17.5 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner la progression de la séquence de management :
  - examiner les rapports d'avancement de la période concernée ;
  - examiner les prévisions et les données réelles du plan de séquence en cours ;
  - demander un rapport d'état du produit auprès du support projet afin d'identifier les variations éventuelles entre les prévisions de progression, la progression déclarée et la progression réelle ;
  - vérifier les problèmes qualité signalés dans le registre qualité ;
  - vérifier si le registre des risques contient des risques nouveaux ou révisés et évaluer leur impact sur le cas d'affaire, le plan de séquence ou le plan de projet ;
  - consulter le registre des incidences et vérifier si des événements internes ou externes au projet, susceptibles d'avoir un impact sur le cas d'affaire, le plan de séquence ou le plan de projet, se sont produits ;
  - vérifier l'état des actions correctives ;
  - évaluer l'utilisation des ressources pendant la période analysée ainsi que leur disponibilité pour le reste de la séquence de management (ou du projet) ; identifier toute variation potentielle en matière de future disponibilité prévue des ressources ;
  - vérifier si l'approche de gestion des bénéfices prévoit des mesures de gestion des bénéfices et les réaliser s'il y a lieu.
- En fonction de l'analyse ci-dessus, décider s'il faut :
  - autoriser un lot de travaux (section 17.4.1) ;
  - rapporter la progression (section 17.4.5) si cela est demandé dans l'approche de gestion de la communication ;
  - recueillir et analyser les incidences et les risques (section 17.4.6) ;
  - remonter les incidences et les risques (section 17.4.7) si les tolérances sont menacées ;
  - prendre des actions correctives (section 17.4.8) ;
  - demander conseil au comité de pilotage de projet (et s'il y a lieu, lui fournir un rapport d'incidence) ;
  - consigner les retours d'expérience éventuellement identifiés ;
  - poursuivre conformément au plan.
- Réviser le registre des risques et le registre des incidences le cas échéant ;
- Actualiser le plan de séquence si l'évaluation globale modifie les prévisions ;
- Si la propriété de l'un des produits doit être transférée au client dans le cadre d'une remise progressive :
  - demander un rapport d'état du produit pour ce qui a été livré ;
  - s'assurer :
    - que les produits ont été approuvés par les personnes spécifiées dans la description de produit ;
    - que les produits répondent à tous les critères qualité ou sont couverts par des compromis approuvés ;
    - que les organisations opérationnelles et de maintenance sont prêtes à assumer la responsabilité des produits.
  - de remettre les produits (voir Chapitre 20). Notez qu'il peut y avoir plusieurs remises tout au long du cycle de vie du projet.

- Déterminer s'il est opportun de passer en revue les retours d'expérience à ce stade ou s'il est préférable d'attendre un examen ultérieur de l'état de la séquence de management ou à l'approche de la fin de la séquence de management ;
- Si la fin de la séquence de management en cours est proche (indiquée par exemple par le plan de séquence, le contenu du registre qualité, un jalon, etc.), préparer la séquence de management suivante (voir Chapitre 19) ;
- Si la fin de la séquence de management finale est proche, préparer la clôture du projet (voir Chapitre 20).

Le Tableau 17.4 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 17.4 Examiner l'état de la séquence de management : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Registre des risques	Mettre à jour					P				A.25
Registre des incidences	Mettre à jour					P				A.12
Plan de séquence	Mettre à jour					P		V		A.16
Journal des retours d'expérience	Mettre à jour					P				A.14
Rapport d'incidence	Mettre à jour					P				A.13

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

17.4.5 Rapporter la progression

Le chef de projet doit fournir au comité de pilotage de projet des informations récapitulatives sur l'état de la séquence de management et du projet et distribuer d'autres informations aux parties prenantes conformément à la fréquence documentée dans l'approche de gestion de la communication (telle que définie par le comité de pilotage de projet). Pour de plus amples informations sur les contrôles de progression, voir Chapitre 12.

La Figure 17.6 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Rassembler les informations provenant des rapports d'avancement, du registre des risques, du registre des incidences, du registre qualité, du journal des retours d'expérience, du rapport d'état du produit et de toute révision significative du plan de séquence pour la période de reporting en cours (ces informations proviennent de l'activité examiner l'état de la séquence de management, voir la section 17.4.4) ;
- Établir une liste des actions correctives (telles qu'elles sont notées dans le journal de projet et/ou consignées dans le registre des incidences) prises pendant la période de reporting. Le comité de pilotage de projet pourra ainsi s'assurer par exemple que le chef de projet agit dans les limites de tolérance convenues (ces informations proviennent de l'activité prendre des actions correctives, voir la section 17.4.8) ;
- Examiner le rapport de progression de la période de reporting précédente ;
- Produire le rapport de progression pour la période de reporting en cours ;
- Distribuer le rapport de progression au comité de pilotage de projet et aux autres destinataires identifiés dans l'approche de gestion de la communication.

Le Tableau 17.5 énumère les responsabilités de cette activité.

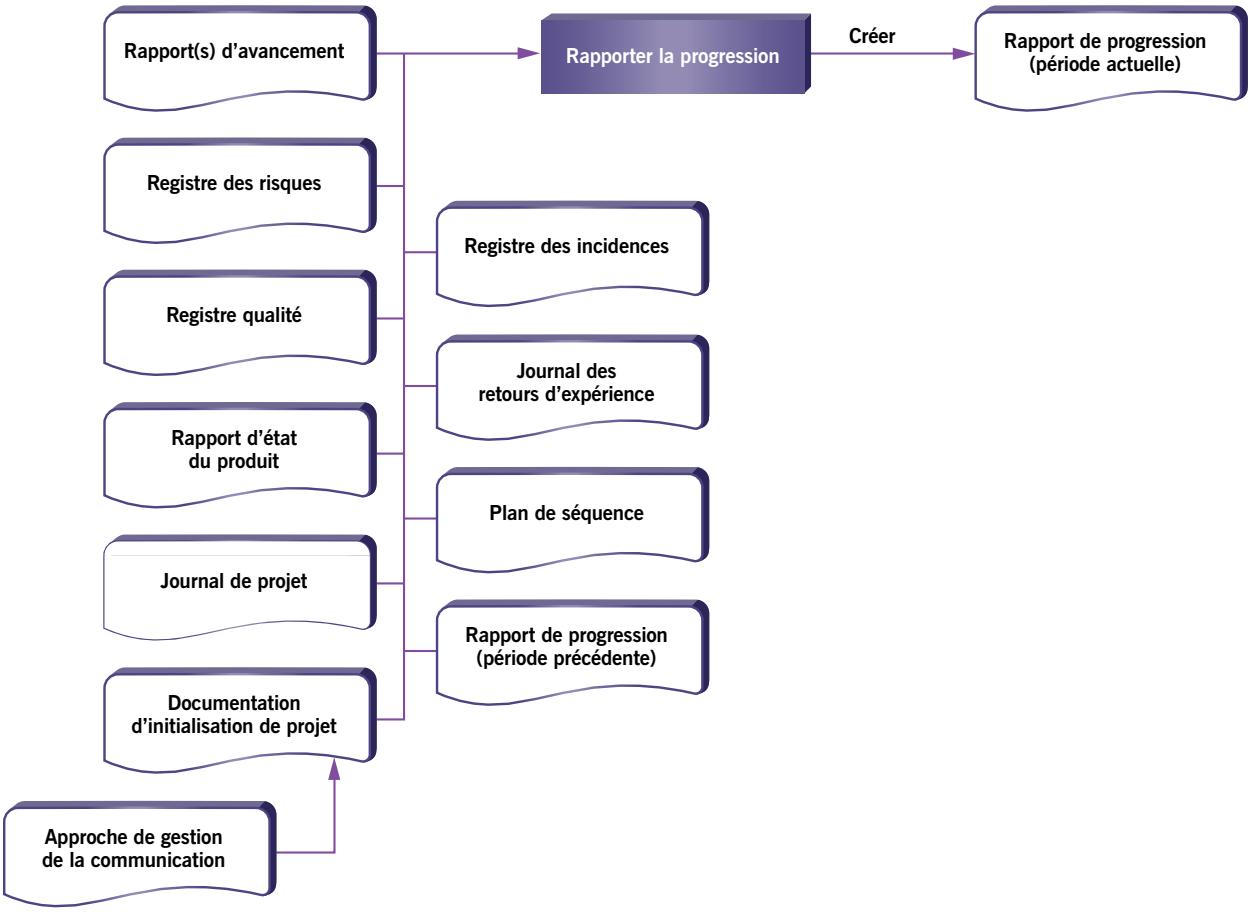


Figure 17.6 Résumé de l'activité rapporter la progression

Tableau 17.5 Rapporter la progression : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Rapport de progression	Créer					P		V		A.11

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

17.4.6 Recueillir et analyser les incidences et les risques

Le management du projet sera invariablement ponctué d'incidences et de risques. Ceux-ci se produiront de façon aléatoire et devront être recueillis de manière fiable et systématique. Tout membre de l'équipe de projet, la direction d'entreprise, de programme, le client, ou toute autre partie prenante peut signaler une incidence ou un risque.

Avant de prendre une décision sur la marche à suivre, chaque incidence ou risque doit être enregistré et évalué par rapport à son impact. Pour de plus amples informations sur la gestion des risques, voir Chapitre 10. Pour de plus amples informations sur les procédures de contrôle des incidences et de contrôle des changements, voir le Chapitre 11.

La Figure 17.7 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

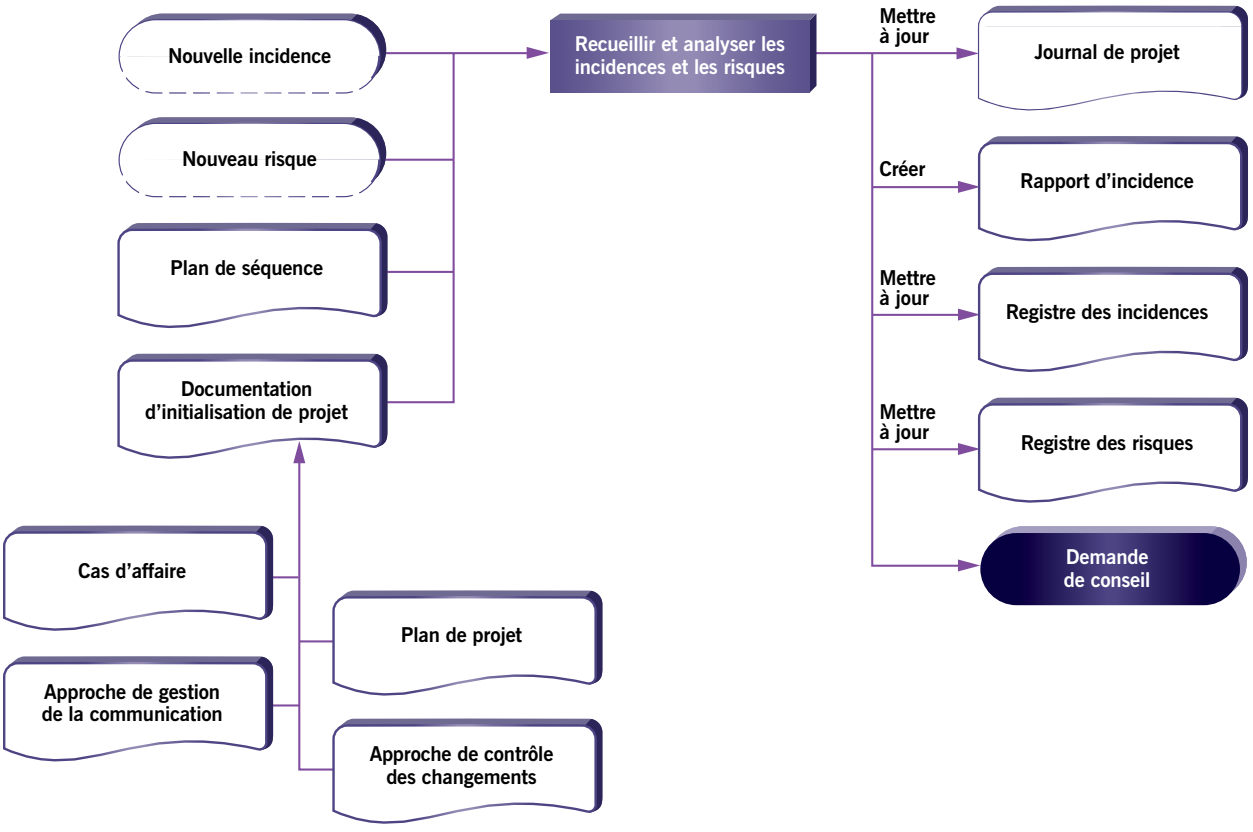


Figure 17.7 Résumé de l'activité recueillir et analyser les incidences et les risques

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Le chef de projet s'efforcera, dans la mesure du possible, de traiter l'incidence de façon informelle. Il consignera son action sous forme de note dans le journal de projet (voir la section 11.4 pour plus d'informations) ;
- Si l'incidence nécessite une approche plus formelle (voir la section 11.4 pour plus d'informations) :
  - vérifier les exigences de la procédure de gestion des incidences et de contrôle des changements dans l'approche de contrôle des changements ;
  - gérer l'incidence conformément à l'approche de contrôle des changements ;
  - communiquer l'état de l'incidence conformément à l'approche de contrôle des changements et vérifier, dans l'approche de gestion de la communication, s'il convient d'informer d'autres parties externes.
- Pour les risques (voir le Chapitre 10 pour plus d'informations) :
  - vérifier les exigences de la procédure de gestion des risques dans l'approche de la gestion des risques ;
  - gérer le risque conformément à l'approche de la gestion des risques ;
  - communiquer l'état du risque conformément à l'approche de la gestion des risques et vérifier, dans l'approche de gestion de la communication, s'il convient d'informer d'autres parties externes.
- S'il s'avère nécessaire de prendre des actions correctives, demander conseil au comité de pilotage de projet. Pour remonter une incidence ou un risque, examiner tout d'abord l'état de la séquence de management afin de dresser un tableau complet de la situation (voir section 17.4.4).

Le Tableau 17.6 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 17.6 Responsabilités de l'activité recueillir et analyser les incidences et les risques

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Journal de projet	Mettre à jour					P				A.7
Rapport d'incidence	Créer					P				A.13
Registre des incidences	Mettre à jour					P				A.12
Registre des risques	Mettre à jour					P				A.25

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

17.4.7 Remonter les incidences et les risques

Une séquence de management ne doit jamais sortir des tolérances convenues avec le comité de pilotage de projet. Le chef de projet peut prendre des actions correctives ou maintenir le statu quo tant que la séquence de management (ou le projet) reste dans les tolérances établies par le comité de pilotage de projet. La remontée des incidences et des risques n'intervient que lorsque les actions correctives prises par le chef de projet ne suffisent pas à empêcher la séquence de management (ou le projet) de dépasser les tolérances convenues. Elle couvre tous les types d'incidences et de risques (ou cumuls d'incidences et de risques) qui ne peuvent être résolus dans les limites de tolérance fixées par le comité de pilotage de projet.

Étant donné que la collecte des informations nécessaires à la création d'un rapport d'exception peut prendre un certain temps, il est recommandé d'avertir le comité de pilotage de projet aussi rapidement que possible. Le chef de projet pourra par conséquent choisir d'exécuter cette activité en deux étapes : en notifiant à l'avance le comité de pilotage de projet de la situation d'exception prévue afin qu'il y soit préparé et en lui fournissant par la suite des informations justificatives sous forme de rapport d'exception.

Le chef de projet doit exécuter toute décision prise par le comité de pilotage de projet en réponse au signalement. Le signalement des incidences et des risques constitue une bonne pratique et ne doit pas être considérée comme un échec. Le signalement précoce des incidences permettra de consacrer plus de temps à la mise en œuvre des actions correctives.

Pour de plus amples informations sur la gestion des risques, voir Chapitre 10. Pour de plus amples informations sur le contrôle des incidences et le contrôle des changements, voir Chapitre 11. Pour de plus amples informations sur la gestion des exceptions, voir Chapitre 12.

La Figure 17.8 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner le plan de séquence afin de définir l'étendue de la déviation et les produits non achevés et d'extrapoler les conséquences potentielles de cette déviation si on la laissait se poursuivre ;
- Examiner le plan de projet et vérifier l'état du projet ainsi que l'effet général de toute déviation (en utilisant la référence actuelle de la DIP) ;
- Déterminer les différentes options permettant de rétablir la situation et les évaluer par rapport au cas d'affaire ;
- Évaluer l'impact de ces options par rapport au plan de la séquence de management en cours. Vérifier la disponibilité des personnes ou des groupes justifiant des compétences ou de l'expérience nécessaires pour évaluer l'impact ;
- Présenter la situation, les options et les recommandations de plan d'action au comité de pilotage de projet sous forme de rapport d'exception. Le comité de pilotage de projet décidera ensuite du plan d'action approprié (qui pourra cautionner ou non la recommandation du chef de projet). Dans le cadre de ce plan, il faudra peut-être :

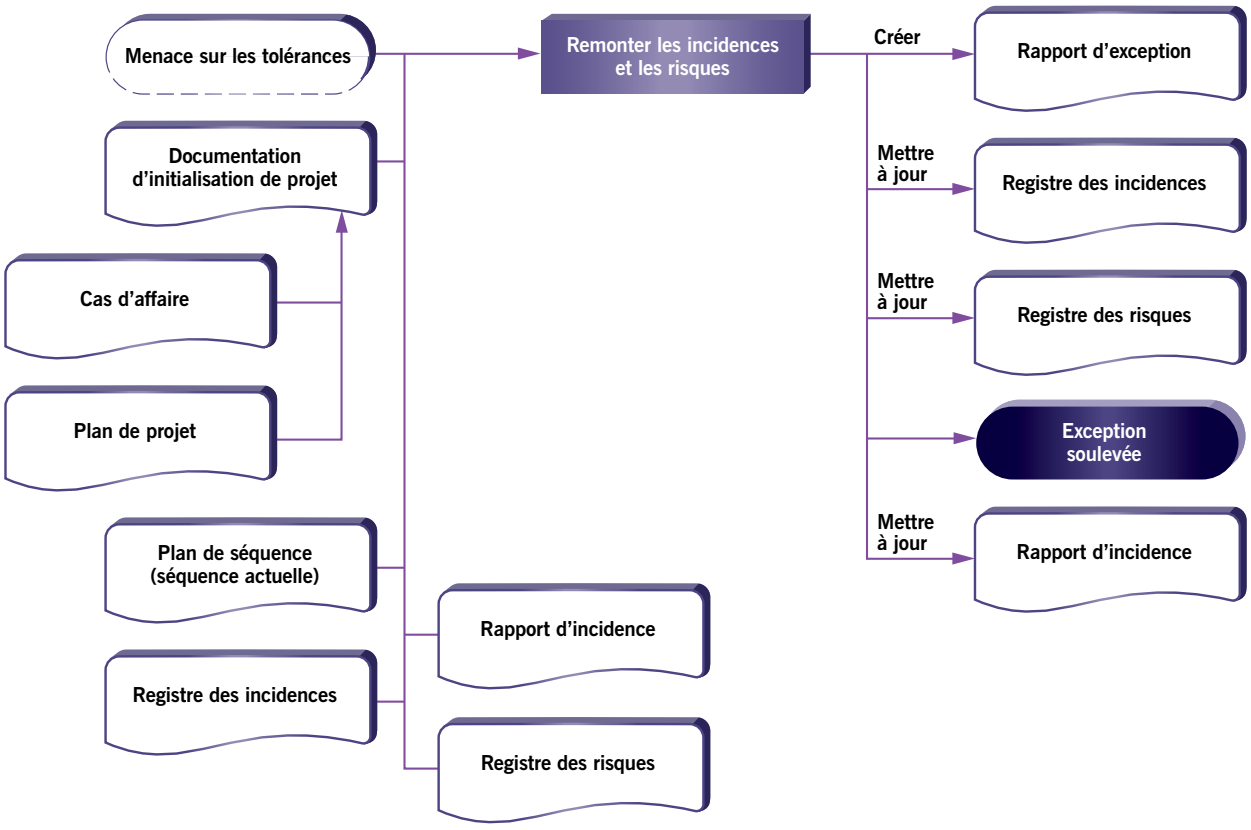


Figure 17.8 Résumé de l'activité remonter les incidences et les risques

- demander plus d'informations ou plus de temps pour formuler sa réponse ;
- approuver, repousser ou refuser une requête de changement ;
- accorder un compromis pour une hors-spécification, la repousser ou la refuser ;
- augmenter les tolérances qui menacent d'être dépassées ;
- demander au chef de projet de produire un plan d'exception, en précisant ce qui sera acceptable (voir section 19.4.5) ;
- demander au chef de projet de clore prématurément le projet (voir Chapitre 20).

Le Tableau 17.7 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 17.7 Responsabilités de l'activité remonter les incidences et les risques

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Rapport d'exception	Créer		(A)	(V)	(V)	P		V		A.10
Registre des incidences	Mettre à jour					P				A.12
Registre des risques	Mettre à jour					P				A.25
Rapport d'incidence	Mettre à jour					P				A.13

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

17.4.8 Prendre des actions correctives

Les changements et ajustements apportés au projet doivent être effectués de manière réfléchie et rationnelle, même s'ils semblent facilement gérables et se trouvent dans les limites de tolérance.

L'action corrective a pour but de sélectionner et de mettre en œuvre, dans les limites de tolérance de la séquence de management et du projet, des actions destinées à redresser les déviations par rapport au plan. C'est lors de l'activité examiner l'état de la séquence de management (section 17.4.4) que toute action corrective est déclenchée. Elle consiste généralement à prendre en compte les conseils et les directives émanant du comité de pilotage de projet et à traiter les incidences générées par les chefs d'équipe.

Pour de plus amples informations sur la planification, voir Chapitre 9. Pour de plus amples informations sur le contrôle des incidences et le contrôle des changements, voir Chapitre 11.

La Figure 17.9 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Recueillir toutes les informations pertinentes sur la déviation ;
- Identifier les différentes manières d'aborder la déviation et sélectionner l'option la plus appropriée ;
- Déclencher une action corrective par le biais de l'activité autoriser un lot de travaux (voir section 17.4.1) ;
- Le cas échéant, actualiser les enregistrements de configuration des produits concernés ;

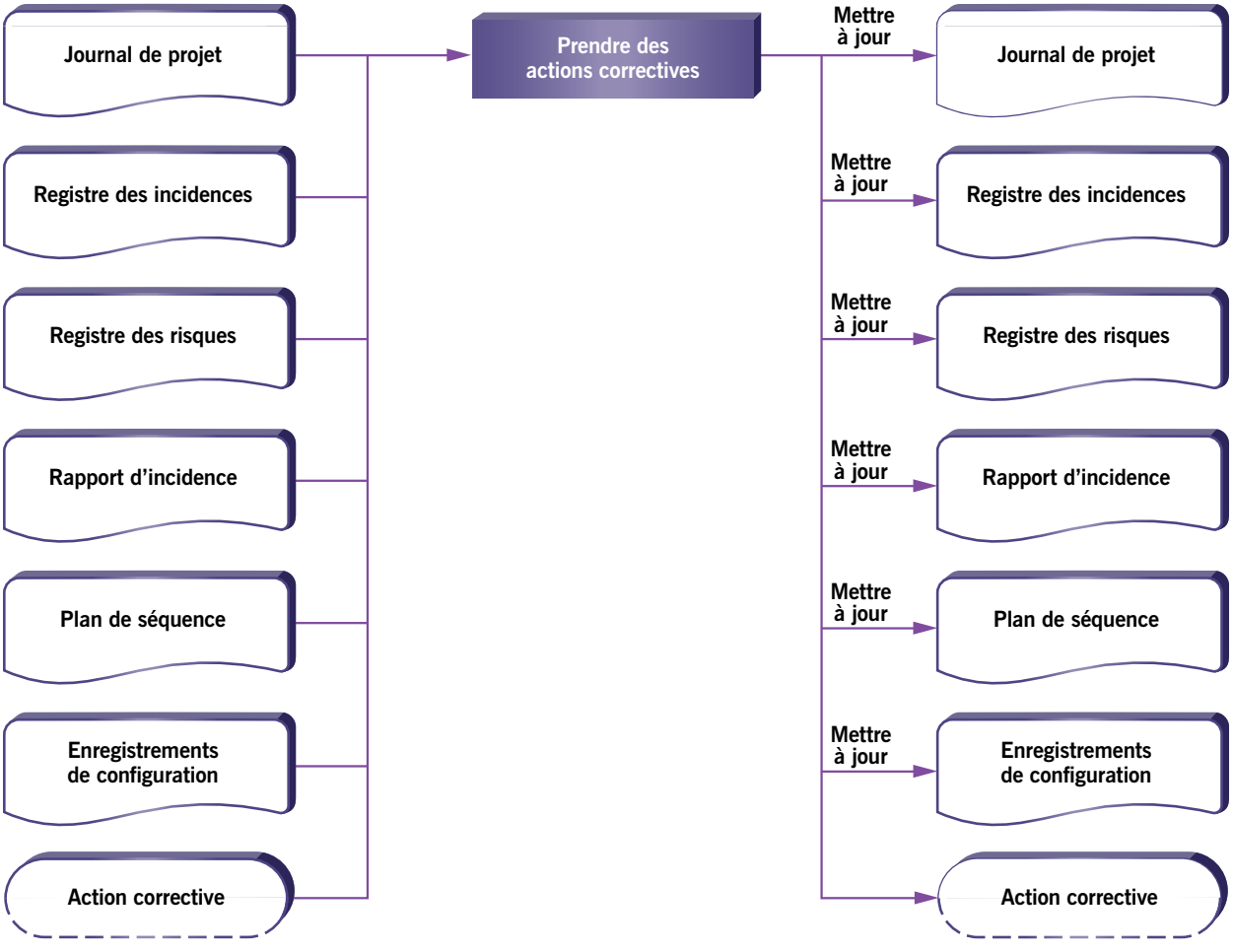


Figure 17.9 Résumé de l'activité prendre des actions correctives

- Actualiser le rapport d'incidence (s'il y a lieu) pour indiquer l'état de l'action corrective ;
- Actualiser le registre des incidences avec tout changement résultant de l'action corrective (ou si l'incidence est traitée de façon informelle, actualiser le journal de projet à l'aide des détails et de l'état de l'action corrective) ;
- Actualiser le registre des risques avec tout changement résultant de l'action corrective ;
- Actualiser le plan de la séquence de management en cours.

Le Tableau 17.8 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 17.8 Responsabilités de l'activité prendre des actions correctives

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Registre des incidences	Mettre à jour					P				A.12
Registre des risques	Mettre à jour					P				A.25
Rapport d'incidence	Mettre à jour					P		V		A.13
Plan de séquence	Mettre à jour					P		V		A.16
Enregistrements de configuration	Mettre à jour					P	(V)		V	A.6
Journal de projet	Mettre à jour					P				A.7

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

17.5 Directives pour l'adaptation

17.5.1 Considérations générales

Les lots de travaux sont fondamentaux pour ce processus, étant donné qu'ils portent sur les principes PRINCE2 en matière de concentration sur le produit.

17.5.2 Adaptation de produits dans contrôler une séquence

Le Tableau 17.9 fournit des directives pour l'adaptation du produits de management dans contrôler une séquence.

Conseil

Étant donné que c'est dans ce processus que la plupart de l'adaptation est utilisée, le chef de projet doit constamment surveiller l'efficacité des procédures et des contrôles. Au besoin, le chef de projet prend une action corrective conduisant à davantage d'adaptation et à une mise à jour de la DIP. Par exemple, on peut constater que la matrice de résumé de profil des risques considère tous les risques comme « élevés » (alors que ce n'est pas le cas) et doit nécessiter un ajustement afin de proposer un écart pertinent et ayant du sens.

Tableau 17.9 Directives pour l'adaptation de produits dans contrôler une séquence

Produit de management	Directives pour l'adaptation
Lot de travaux	Les lots de travaux peuvent revêtir plusieurs formes, étant donné que les disciplines spécialisées ont souvent leurs propres pratiques pour définir leurs livrables spécialistes. Ils sont également susceptibles de varier si le travail est réalisé en interne ou confié à un fournisseur externe. Le chef de projet doit utiliser l'aperçu du lot de travaux comme liste de contrôle pour garantir la présence du contenu concerné.
Rapport de progression	La fréquence des rapports de progression peut varier afin de s'adapter au profil des risques et au livrable créé. L'approche de gestion de la communication documente cette fréquence dans la DIP. Il est possible d'ajouter ou de référencer d'autres informations, telles que des KPI, si elles permettent d'améliorer la clarté. Les rapports de progression peuvent être présentés sous la forme de tableaux muraux ou de fiches Kanban.
Rapport d'incidence	Un rapport d'incidence est tout simplement une vue du registre des incidences associée à des informations supplémentaires sur une analyse d'impact, une recommandation ou une décision. Si ces renseignements complémentaires sont ajoutés au registre des incidences, il est alors inutile de documenter un rapport distinct de façon formelle.
Rapport d'exception	Étant donné que les destinataires du rapport sont les membres du comité de pilotage de projet, ce rapport peut se présenter sous la forme qu'ils jugent acceptable, tant qu'il inclut les informations requises par le comité de pilotage de projet.

17.5.3 Adaptation de rôles dans contrôler une séquence

Le chef de projet est responsable de la création de tous les nouveaux produits de management dans ce processus, mais il peut déléguer cette tâche à d'autres personnes, tout en continuant d'en assumer la responsabilité. Par exemple, PRINCE2 indique que c'est le chef de projet qui est responsable de la création des lots de travaux. Cependant, il est possible que, dans la pratique, il ne dispose pas des compétences requises pour définir des produits spécialistes et son rôle peut consister à vérifier que les descriptions de produit sont définies et révisées de manière suffisamment rigoureuse.

17.5.4 Situations courantes

17.5.4.1 Contrôler une séquence pour un projet simple

Pour un projet simple, lorsque le chef de projet est également le chef d'équipe, il peut choisir d'utiliser des lots de travaux pour contrôler les membres individuels de l'équipe.

Il est probable que le chef de projet assume personnellement le rôle de support projet.

17.5.4.2 Contrôler une séquence en adoptant une approche agile

Quand contrôler une séquence adopte une approche agile, le chef de projet doit permettre aux équipes d'être les plus performantes possible. Cela implique une collaboration dans le cadre des travaux confiés, en se basant sur le volume d'exigences à respecter (par ex. : sous la forme de fonctionnalités), et l'utilisation des canaux de communication visuelle les plus efficaces. En outre, le recours à des vérifications et à des rétrospectives régulières, associées à la détermination de tolérances appropriées (en se basant essentiellement sur des critères de périmètre et de qualité), permet de créer un environnement favorisant la créativité et la réponse au changement, et ce, dans le but de satisfaire au mieux les besoins du client.

En règle générale, les membres de l'équipe planifient leur travail en fonction de l'ordre décidé par le client (ce rôle est souvent appelé responsable de produit), qui fait partie de l'équipe de livraison. Dès lors, le travail n'est généralement pas confié à l'avance à des membres spécifiques de l'équipe. Les lots de travaux sont

structurés de manière flexible (par ex. : en ayant recours à des tolérances) afin de permettre aux équipes de s'organiser elles-mêmes, et leurs approbations peuvent être informelles. Les revues et les démonstrations à la fin d'un sprint ou d'une version livrée permettent au client de disposer de retours transparents et réguliers en vue de confirmer que les critères d'acceptation définis dans les descriptions de produit ont été respectés. Un lot de travaux peut contenir plusieurs blocs de temps (par ex. : sous la forme de sprints) et, bien que chacun apporte quelque chose, cet apport ne fera pas nécessairement l'objet d'une utilisation opérationnelle.

Lorsqu'elles adoptent une approche agile, les équipes suivent la progression au cours d'une brève entrevue appelée réunion quotidienne. Au besoin, le chef de projet ou les chefs d'équipe peuvent être invités à participer aux réunions quotidiennes et/ou à les animer. Les rapports de progression sont généralement réalisés via des tableaux muraux ou des radiateurs d'informations, qui permettent à toutes les parties prenantes d'extraire, à tout moment, les données qu'elles souhaitent.

En règle générale, la prévision se fait de façon empirique (fondée sur des preuves). Ainsi, la progression est généralement illustrée sous la forme d'un burn chart, plutôt que d'un diagramme de Gantt. Le chef de projet doit se concentrer sur l'assouplissement du périmètre et des critères qualité des produits définis et veiller à ce que ces variables continuer de respecter les tolérances convenues.

La réunion quotidienne donne l'occasion à l'équipe de livraison d'identifier les incidences et les risques. Cette approche permet de les identifier et de les signaler rapidement afin de ne pas compromettre les objectifs. Les rétrospectives de sprint et de version livrée permettent également d'améliorer les processus sous-jacents utilisés par l'équipe.

17.5.4.3 Contrôler une séquence du point de vue d'un fournisseur

Pour un fournisseur externe, le lot de travaux d'un client peut prendre la forme d'un contrat exécutoire. Cependant, le fournisseur peut décomposer les lots de travaux confiés en lots de travaux de plus petite taille afin de gérer les tâches à réaliser.

Le chef de projet doit s'assurer que le fournisse lui donne suffisamment d'informations pour contrôler le travail. Ainsi, le contrat devra peut-être inclure des obligations spécifiques pour le fournisseur.

17.5.4.4 Contrôler une séquence d'un projet dans un programme ou un portefeuille

Il convient de se représenter la gestion des journaux et des registres du projet ainsi que le signalement pratique vers le niveau du programme ou du portefeuille. Par exemple, il est possible d'adopter un système unique pour le registre des risques (géré par le programme ou le portefeuille et comprenant à la fois les risques du programme ou du portefeuille, ainsi que les risques de chaque projet), ou de créer un registre des risques pour chaque projet. Si la démarche individuelle est choisie, l'approche de la gestion des risques du projet doit définir comment les risques du programme ou du portefeuille, qui sont identifiés et consignés par le projet, seront signalés au registre des risques du programme ou du portefeuille. De même, l'approche de la gestion des risques du programme ou du portefeuille doit établir des mécanismes pour que les risques de projet qui sont identifiés et consignés au niveau du programme ou du portefeuille puissent être délégués au registre des risques du projet.

18

Gérer la livraison des produits

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Définir les responsabilités du chef d'équipe
- Produire un plan d'équipe pour réaliser le lot de travaux
- Gérer l'exécution et la livraison de lots de travaux
- Donner des directives pour l'adaptation de produits et de rôles

18 Gérer la livraison des produits

18.1 Finalité

Le processus gérer la livraison des produits a pour objectif de contrôler le lien entre le chef de projet et le ou les chefs d'équipe, en convenant d'exigences pour l'acceptation, l'exécution et la livraison.

Le rôle du ou des chefs d'équipe consiste à coordonner un domaine d'activité pour livrer un ou plusieurs composants du produit du projet. Ils peuvent être internes ou externes à l'organisation du client.

18.2 Objectif

Le processus gérer la livraison des produits a pour objectif de s'assurer que :

- le travail attribué à l'équipe pour la réalisation des produits est effectivement convenu et autorisé ;
- les chefs d'équipe, les membres des équipes et les fournisseurs comprennent parfaitement ce qui doit être produit, les efforts, les coûts et délais anticipés ;
- les produits prévus sont livrés conformément aux attentes et dans les limites de tolérance ;
- des informations précises sur l'avancement sont fournies au chef de projet à une périodicité convenue de façon à répondre aux attentes.

18.3 Contexte

La Figure 18.1 donne une vue d'ensemble du processus gérer la livraison des produits.

Le processus gérer la livraison des produits considère le projet du point de vue du chef d'équipe, alors que le processus contrôler une séquence adopte la perspective du chef de projet.

Le chef d'équipe s'assure que les produits sont créés et livrés au projet par l'équipe en :

- acceptant et en contrôlant les lots de travaux autorisés par le chef de projet ;
- s'assurant que les interfaces identifiées dans le lot de travaux sont maintenues ;
- créant un plan d'équipe pour les lots de travaux attribués (ceci peut être fait en parallèle avec la création par le chef de projet du plan de séquence pour la séquence de management) ;
- s'assurant que les produits sont développés conformément à toutes les méthodes de développement spécifiées dans le lot de travaux ;
- démontrant que chaque produit répond à ses critères de qualité par l'intermédiaire de la ou des méthodes qualité spécifiées dans la description de produit – la technique de revue qualité PRINCE2 peut éventuellement être utilisée (voir chapitre 8) ;
- obtenant l'approbation des produits achevés auprès des autorités identifiées dans la description de produit ;
- livrant les produits au chef de projet en suivant toutes les procédures spécifiées dans le lot de travaux.

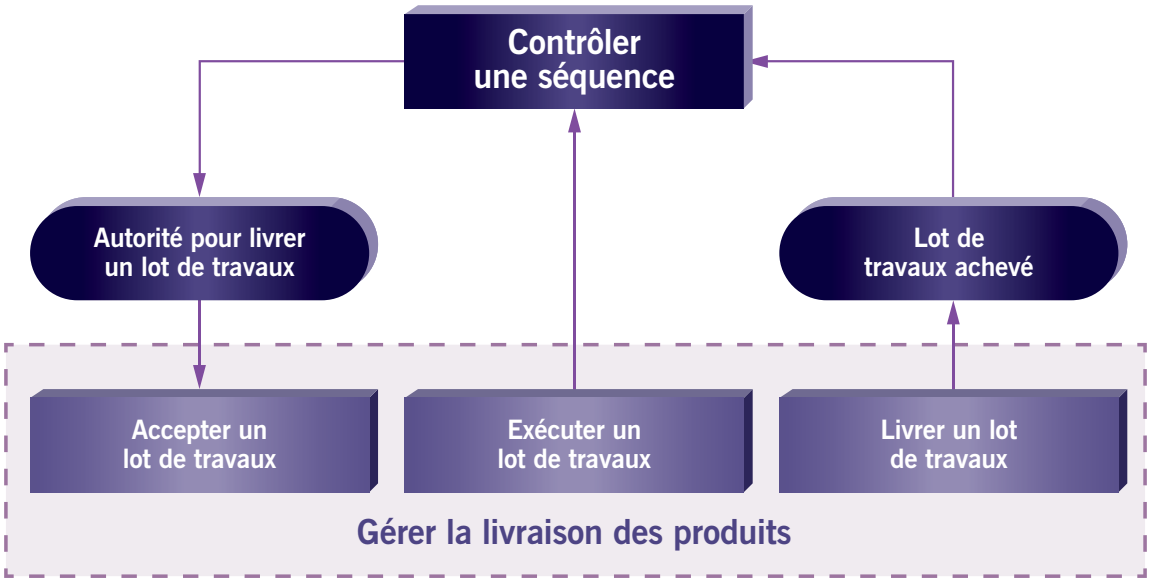

Contrôler une séquence
Autorité pour livrer un lot de travaux
Lot de travaux achevé
Accepter un lot de travaux
Exécuter un lot de travaux
Livrer un lot de travaux
Gérer la livraison des produits

Figure 18.1 Vue d'ensemble de gérer la livraison des produits

Si le projet fait appel à des fournisseurs extérieurs qui n'utilisent pas PRINCE2, gérer la livraison des produits fournit les termes de l'interface requise entre le chef d'équipe et la méthode PRINCE2 utilisée dans le projet par le chef de projet. Le lot de travaux peut faire l'objet d'un accord contractuel. Par conséquent, la formalité d'un plan d'équipe peut varier du simple ajout d'un calendrier au lot de travaux à un plan complet présenté dans un style similaire à celui d'un plan de séquence.

18.4 Activités

Les activités du processus gérer la livraison des produits relèvent essentiellement du chef d'équipe et consistent à :

- accepter un lot de travaux ;
- exécuter un lot de travaux ;
- livrer un lot de travaux.

18.4.1 Accepter un lot de travaux

Le principe fondamental se résume ainsi : avant l'attribution d'un lot de travaux à l'équipe, un accord doit exister entre le chef de projet et le chef d'équipe sur ce qui doit être livré. Il doit porter sur les besoins de communication, les contraintes qui s'appliquent et toutes les procédures à suivre, ainsi que sur le caractère raisonnable des exigences du lot de travaux et s'il est possible de les respecter.

La Figure 18.2 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner le lot de travaux :
  - Obtenir toute documentation référencée ;
  - Établir clairement ce qui doit être livré avec le chef de projet ;
  - Au nom de l'équipe, négocier avec le chef de projet les contraintes sous lesquelles le travail doit être effectué ;
  - Convenir des marges de tolérance pour le lot de travaux ;

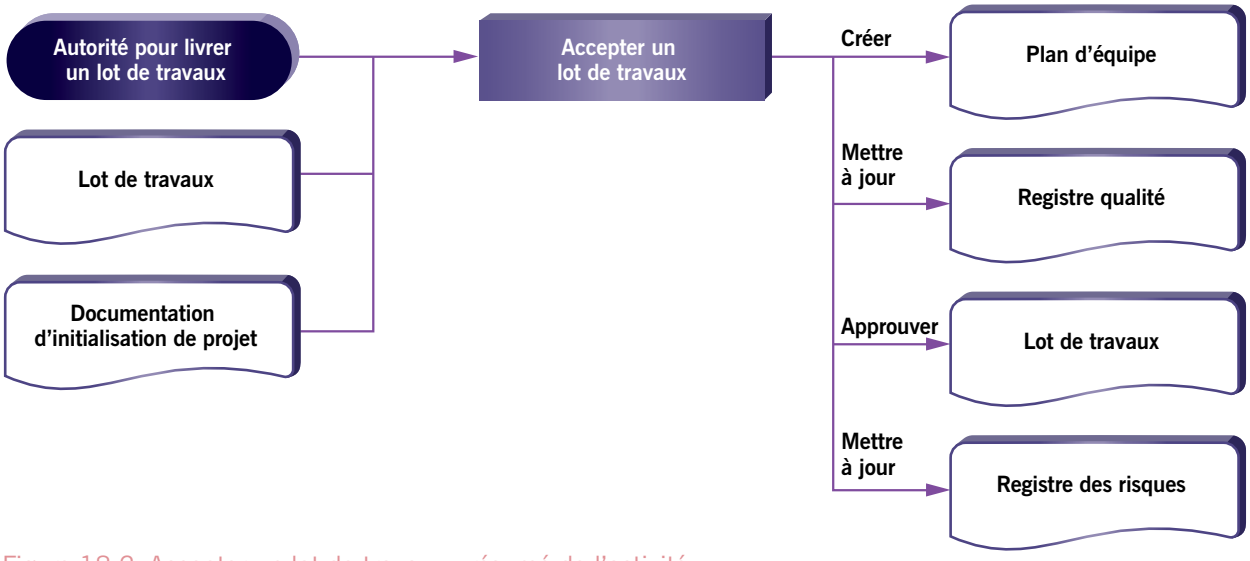


Figure 18.2 Accepter un lot de travaux : résumé de l'activité

- Comprendre les besoins de communication ;
- Comprendre comment et auprès de qui il faut obtenir l'approbation du ou des produits ;
- Comprendre comment le ou les produits approuvés doivent être officiellement remis ;
- Confirmer la manière dont le chef de projet devra être informé de l'achèvement du lot de travaux.

- Produire le plan d'équipe pour montrer que le ou les produits peuvent être achevés dans le respect des contraintes données (par ex. : dans un bloc de temps au moment d'utiliser une approche agile).
- Vérifier auprès de l'assurance projet (fournisseur) que le plan d'équipe est viable et conforme aux normes en vigueur du fournisseur.
- Obtenir l'approbation nécessaire pour le plan d'équipe (il est possible qu'une relation client/fournisseur commerciale ne permette pas au chef de projet de vérifier et d'approuver le plan d'équipe et, dans ce cas, le fournisseur principal peut vérifier et approuver les plans d'équipe).
- Passer les risques en revue par rapport au plan d'équipe et informer le chef de projet de tous les risques supplémentaires ou modifiés (si le lot de travaux permet au chef d'équipe d'enregistrer directement les risques, le chef d'équipe doit mettre le registre des risques à jour).
- Vérifier auprès de l'assurance projet si des vérificateurs supplémentaires sont nécessaires et s'assurer que le registre qualité est mis à jour en conséquence (le lot de travaux indique la procédure à suivre pour mettre à jour le registre qualité).
- Convenir de réaliser le lot de travaux.

Le Tableau 18.1 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 18.1 Responsabilités de l'activité accepter un lot de travaux

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Plan d'équipe	Créer				(A)	(A)	P	V		A.16
Registre des risques	Mettre à jour					(V)	P			A.25
Registre qualité	Mettre à jour					(V)	V		(P)	A.23
Lot de travaux	Approuver					(P)	A	V		A.26

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

18.4.2 Exécuter un lot de travaux

Le travail doit être exécuté et surveillé selon les exigences définies dans le lot de travaux autorisé.

Durant le développement des produits, le chef d'équipe ne doit pas dépasser les tolérances du lot de travaux convenues avec le chef de projet. Le chef d'équipe peut seulement poursuivre le lot de travaux, ou prendre des actions correctives, s'il est prévu que le lot de travaux restera dans les tolérances établies par le chef de projet. Dès qu'un dépassement des tolérances du lot de travaux est anticipé, le chef d'équipe doit signaler une incidence au chef de projet qui décidera ensuite de la marche à suivre.

La Figure 18.3 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Gérer le développement des produits requis :
  - Développer les produits requis par le lot de travaux en respectant les critères qualité définis dans les descriptions de produit ;
  - S'assurer que le travail est réalisé conformément aux techniques, processus et procédures requis et spécifiés dans le lot de travaux ;
  - Maintenir les interfaces du développement et des aspects opérationnels et de support tels qu'elles sont détaillées dans le lot de travaux ;

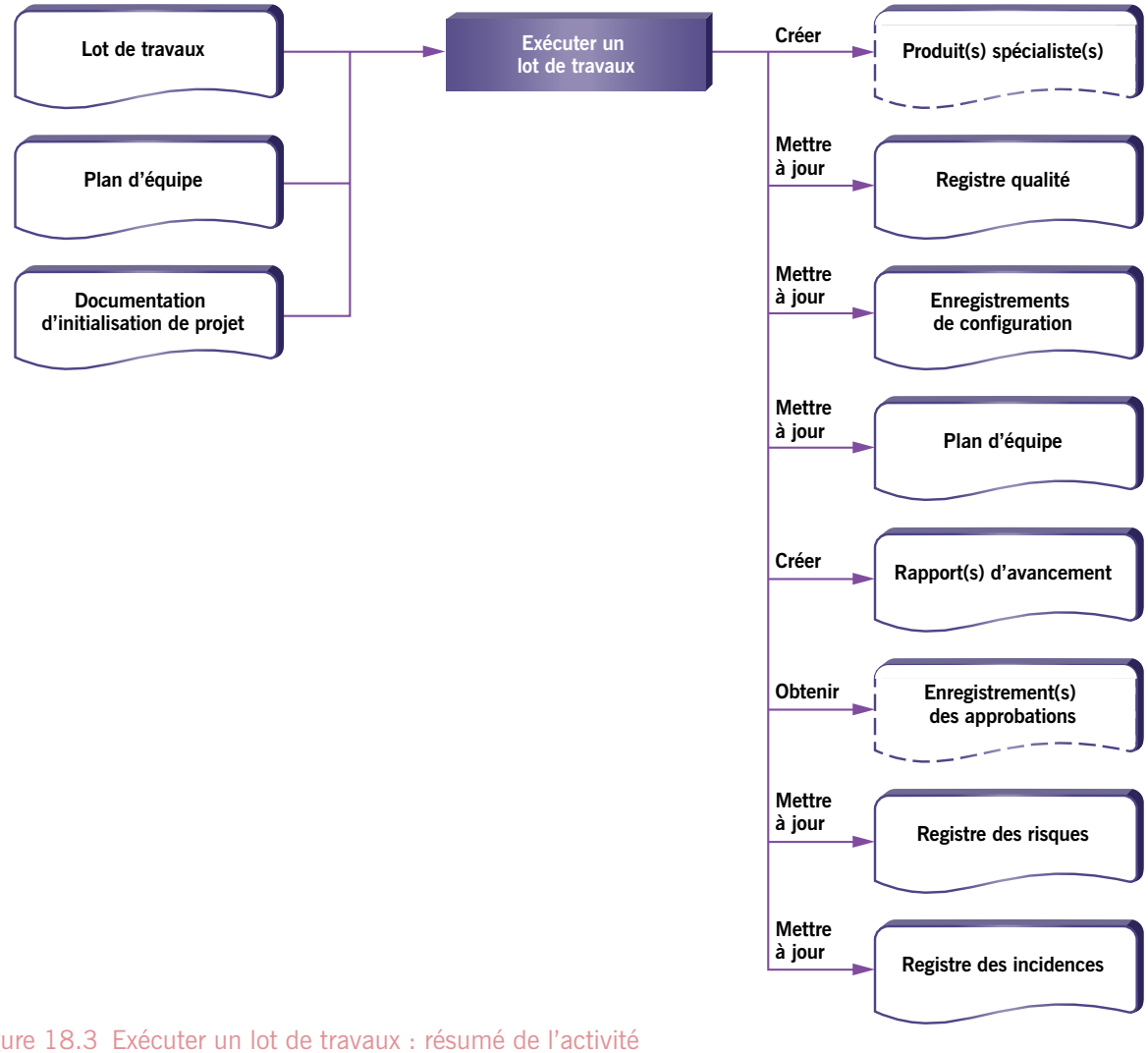


Figure 18.3 Exécuter un lot de travaux : résumé de l'activité

- Consulter le lot de travaux pour vérifier la procédure à utiliser pour mettre à jour le registre qualité (par exemple, pour enregistrer des activités de management de la qualité) ;
- Collecter et enregistrer les efforts fournis ;
- Surveiller et contrôler toutes les incidences et tous les risques associés au lot de travaux et signaler leur état au chef de projet.

- Informer le chef de projet de tous les nouveaux risques, incidences ou retours d'expérience. Le chef de projet décidera ensuite de la marche à suivre appropriée.
- Exécuter l'action demandée par le chef de projet ;
- Obtenir l'approbation pour les produits achevés :
  - Vérifier le lot de travaux et suivre la méthode d'obtention et d'émission des enregistrements des approbations ;
  - Vérifier le lot de travaux et suivre la procédure à utiliser pour mettre à jour les enregistrements de configuration, s'ils sont utilisés.
- Vérifier et rendre compte de l'état du lot de travaux au chef de projet :
  - Déterminer l'état de chaque produit dans le lot de travaux ;
  - Mettre à jour le plan d'équipe et, au besoin, vérifier sa viabilité auprès de l'assurance projet (fournisseur) ;
  - Fournir les informations d'avancement au chef de projet dans les rapports d'avancement, selon la méthode et la fréquence définies dans le lot de travaux ;
  - Si un dépassement des tolérances convenues pour le lot de travaux est prévu, prévenir le chef de projet en soulevant une incidence.

Le Tableau 18.2 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 18.2 Responsabilités de l'activité exécuter un lot de travaux

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Produits spécialistes	Créer		(A)	(A)	(A)	(V)	P	V		
Registre qualité	Mettre à jour					(V)	V		(P)	A.23
Enregistrements de configuration	Mettre à jour						P		P	A.6
Plan d'équipe	Mettre à jour						P	V		A.16
Rapport(s) d'avancement	Créer					(V)	P			A.4
Registre des incidences	Mettre à jour					(V)	P			A.12
Registre des risques	Mettre à jour					(V)	P			A.25
Enregistrement(s) des approbations	Obtenir					(V)	P	V	V	

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

18.4.3 Livrer un lot de travaux

Tout comme le lot de travaux est émis par le chef de projet et accepté, la notification de son achèvement doit être retournée au chef de projet.

La Figure 18.4 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

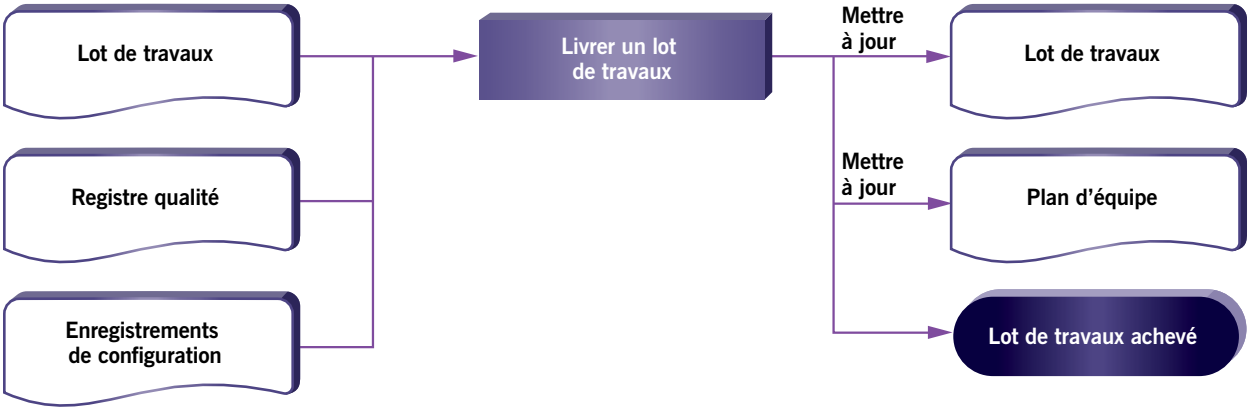


Figure 18.4 Livrer un lot de travaux : résumé de l'activité

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Consulter le registre qualité pour vérifier que toutes les activités de qualité associées au lot de travaux sont achevées ;
- Consulter les enregistrements d'approbation pour vérifier que tous les produits à livrer par le lot de travaux sont approuvés ;
- Mettre à jour le plan d'équipe pour montrer que le lot de travaux est achevé ;
- Vérifier le lot de travaux et suivre la procédure de livraison des produits terminés ;
- Avertir le chef de projet que le lot de travaux est terminé.

Le Tableau 18.3 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 18.3 Responsabilités de l'activité livrer un lot de travaux

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Lot de travaux	Mettre à jour					(A)	P	V		A.26
Plan d'équipe	Mettre à jour					(V)	P	V		A.16

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

18.5 Directives pour l'adaptation

18.5.1 Considérations générales

Il est possible de combiner, de diviser ou d'exécuter simultanément les activités de ce processus en fonction du contexte. Il convient toutefois de faire preuve de précaution pour garantir l'intégrité de l'interface par rapport au processus contrôler une séquence.

Étant donné que ce processus est celui dans lequel les travaux spécialistes sont réalisés, les travaux seront effectués en s'appuyant sur des pratiques appropriées au type de travail. Il est important que la surveillance et le contrôle des travaux spécialistes soient réalisés à l'aide de contrôles et de mesures appropriés à ces travaux et que le chef de projet les intègre à des produits de management appropriés.

Les lots de travaux ne sont pas nécessairement de petite envergure. Tous les principes PRINCE2 sont aussi bien applicables à un lot de travaux qu'à un projet, exigent une gouvernance et un contrôle appropriés, et nécessitent souvent un chef d'équipe formé au management de projet. Dans le cas des lots de travaux volumineux, un chef d'équipe peut créer une hiérarchie de lots de travaux de plus petite taille afin de les attribuer aux membres de l'équipe. Dans ce cas, le processus gérer la livraison des produits doit être adapté pour s'assurer que le travail dans des lots de travaux de niveau inférieur est contrôlé.

18.5.2 Adaptation de produits dans gérer la livraison des produits

Le Tableau 18.4 fournit des directives pour l'adaptation du produit de management dans gérer la livraison des produits.

Tableau 18.4 Directives pour l'adaptation de produits de management dans gérer la livraison des produits

Produit de management	Directives pour l'adaptation
Plan d'équipe	Le plan d'équipe peut être un sous-ensemble du plan de séquence, et peut être formel ou informel, selon le contexte. Le plan d'équipe peut comprendre des composants de n'importe quel format compatible avec la complexité du lot de travaux, avec des affichages allant d'une simple liste de responsabilités, produits, activités et dates, jusqu'à des diagrammes de Gantt. Il est possible de conserver le plan entièrement ou en partie dans un ou plusieurs outils de planification. Le plan d'équipe doit être développé en même temps que le plan de séquence, sans attendre le lot de travaux, afin de garantir l'engagement et un ensemble de plans bien intégré. L'activité accepter un lot de travaux doit prévoir une confirmation que le plan d'équipe est toujours valide.
Rapport d'avancement	Les rapports d'avancement peuvent être formels ou informels, selon le contexte. Si un chef de projet rencontre régulièrement les chefs d'équipe, une simple mise à jour verbale, recueillie par le chef de projet dans un journal de projet à utiliser ensuite pour créer le rapport de progression, peut être suffisante. Il est possible d'ajouter d'autres informations, telles que des KPI, si elles contribuent à la compréhension de la progression.

18.5.3 Adaptation de rôles dans gérer la livraison des produits

Un chef de projet peut également assumer le rôle de chef d'équipe.

Le chef d'équipe est responsable de toutes les activités, mais il peut être assisté par des membres de l'équipe. Si un chef d'équipe est responsable d'un lot de travaux de niveau inférieur, il peut dépendre du chef d'équipe du niveau supérieur qui est en charge du lot de travaux du niveau supérieur.

Bien que les processus PRINCE2 définissent les personnes qui créent, mettent à jour et approuvent un lot de travaux, ces responsabilités peuvent être modifiées, à condition que le chef d'équipe et le chef de projet soient d'accord sur ce que comprend le lot de travaux.

18.5.4 Situations courantes

18.5.4.1 Gérer la livraison des produits pour un projet simple

Dans le cas de projets simples, la nature des livrables spécialistes va probablement signifier que les contrôles peuvent être légers ou informels (par ex. : des rapports d'avancement oraux enregistrés par le chef de projet dans le journal de projet). Les lots de travaux ne vont probablement comprendre que quelques produits spécialistes.

Si le chef de projet assume également le rôle de chef d'équipe, les rapports d'avancement peuvent s'avérer inutiles. Cependant, le chef de projet peut demander à des membres individuels de l'équipe de les fournir. Les rapports d'avancement peuvent être effectués verbalement et consignés dans un journal de projet par le chef de projet.

18.5.4.2 Gérer la livraison des produits en utilisant une approche agile

Gérer la livraison des produits permet de gérer l'interface importante entre le chef de projet et l'équipe de livraison, qui travaillera de façon agile. L'interface doit être collaborative et transparente en cas d'accord collectif sur ce qui doit être produit et la manière d'y parvenir (contrairement à une situation où des instructions sont données et suivies). Dans le cas du travail agile, la livraison est effectuée de manière itérative.

Des informations sur l'avancement seraient alors visibles sur un radiateur d'informations régulièrement mis à jour à l'aide des activités quotidiennes du travail agile. Ainsi, le chef de projet dispose d'informations précises et régulières provenant de toutes les équipes en charge de la livraison, lui permettant de gérer le projet au niveau de la séquence.

Conseil

Des rétrospectives et des tableaux Kanban peuvent fournir des informations de qualité sur l'avancement à intégrer dans des rapports de fin de séquence et de fin de projet.

18.5.4.3 Gérer la livraison des produits du point de vue d'un fournisseur

Du point de vue d'un fournisseur, il est probable que tout le travail qui lui est confié (en vue de fournir des produits) soit géré sous la forme de lots de travaux dans le projet du client. Notez toutefois qu'il peut arriver qu'un fournisseur fournisse des services spécialistes dans des lots de travaux exécutés par d'autres personnes ou sous-traite une partie de ses propres lots de travaux à un autre fournisseur (sous-traitant). Les contrôles et les rapports au sein du processus gérer la livraison des produits doivent être mentionnés dans les contrats concernés conclus avec le fournisseur afin que le chef de projet puisse avoir une visibilité sur la progression et la qualité.

18.5.4.4 Gérer la livraison des produits d'un projet dans un programme

Étant donné que tous les lots de travaux sont gérés par un chef d'équipe par l'intermédiaire d'un chef de projet, gérer la livraison des produits ne dispose d'aucune interface directe avec la gestion du programme et ne peut donc avoir aucun impact direct.

19

Gérer une limite de séquence

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Revoir la séquence actuelle
- Planifier la séquence suivante
- Mettre à jour le plan de projet et le cas d'affaire
- Signaler la fin de la séquence
- Produire un rapport d'exception et un plan d'exception
- Directives pour l'adaptation de produits et de rôles

19 Gérer une limite de séquence

19.1 Finalité

Le processus gérer une limite de séquence a pour but de permettre au chef de projet de fournir suffisamment d'informations au comité de pilotage de projet de manière à ce qu'il soit en mesure :

- d'évaluer la réussite de la séquence de management en cours ;
- d'approuver le plan de séquence suivant ;
- de vérifier le plan de projet mis à jour ;
- de confirmer la justification continue pour l'entreprise et l'acceptabilité des risques.

Le processus doit donc être exécuté à la fin ou à l'approche de la fin de chaque séquence de management.

Les projets ne se déroulent pas toujours comme prévu et, en réponse à un rapport d'exception (s'il est prévu que la séquence de management ou le projet dépasse ses tolérances), le comité de pilotage de projet peut demander à ce que la séquence de management en cours (et éventuellement le projet) soit replanifiée. Le livrable de la replanification est un plan d'exception qui est soumis à l'approbation du comité de pilotage de projet de la même manière qu'un plan de séquence doit être approuvé.

19.2 Objectif

Le processus gérer une limite de séquence a pour objectif de :

- confirmer au comité de pilotage de projet que tous les produits du plan de séquence pour la séquence de management en cours sont achevés et approuvés ;
- préparer le plan de séquence pour la séquence de management suivante ;
- vérifier et, au besoin, actualiser la DIP (en particulier le cas d'affaire, le plan de projet, les approches de projet, la structure de l'équipe de management de projet et les descriptions de rôle) ;
- fournir les informations nécessaires au comité de pilotage de projet pour évaluer la viabilité continue du projet ;
- enregistrer toutes les informations ou tous les retours d'expérience susceptibles d'être utiles pour d'autres séquences de management du projet et/ou d'autres projets ;
- émettre une demande d'autorisation de débuter la séquence de management suivante.

En ce qui concerne les exceptions, le processus gérer une limite de séquence a pour objectif de :

- vérifier et, au besoin, actualiser la DIP, en particulier les exigences de qualité du client, les approches et les contrôles du projet, ainsi que les descriptions de rôle ;
- fournir les informations nécessaires au comité de pilotage de projet pour évaluer la viabilité continue du projet ;
- préparer un plan d'exception selon les instructions du comité de pilotage de projet ;
- obtenir l'approbation afin de remplacer le plan de projet ou le plan de séquence pour la séquence de management en cours par le plan d'exception.

Gérer une limite de séquence n'est pas utilisé à l'approche de la fin de la séquence de management finale, sauf s'il est nécessaire de créer un plan d'exception. En effet, les activités de revue des performances de l'ensemble du projet, prévues dans le cadre du processus clore le projet, comprennent la revue de performance de la dernière séquence de management.

19.3 Contexte

La Figure 19.1 donne une vue d'ensemble de gérer une limite de séquence.

Le processus gérer une limite de séquence repose sur la division du projet en séquences de management (voir chapitre 13).

Quelle que soit leur taille, les projets doivent s'assurer que les produits qu'ils créent vont permettre de réaliser les bénéfices recherchés, soit pour leur propre compte soit dans le cadre d'un programme plus vaste. Le maintien continu de l'orientation souhaitée pour le projet doit être vérifié à la fin de chaque séquence de management. Si nécessaire, le projet peut être réorienté ou arrêté pour éviter de perdre du temps et de l'argent.

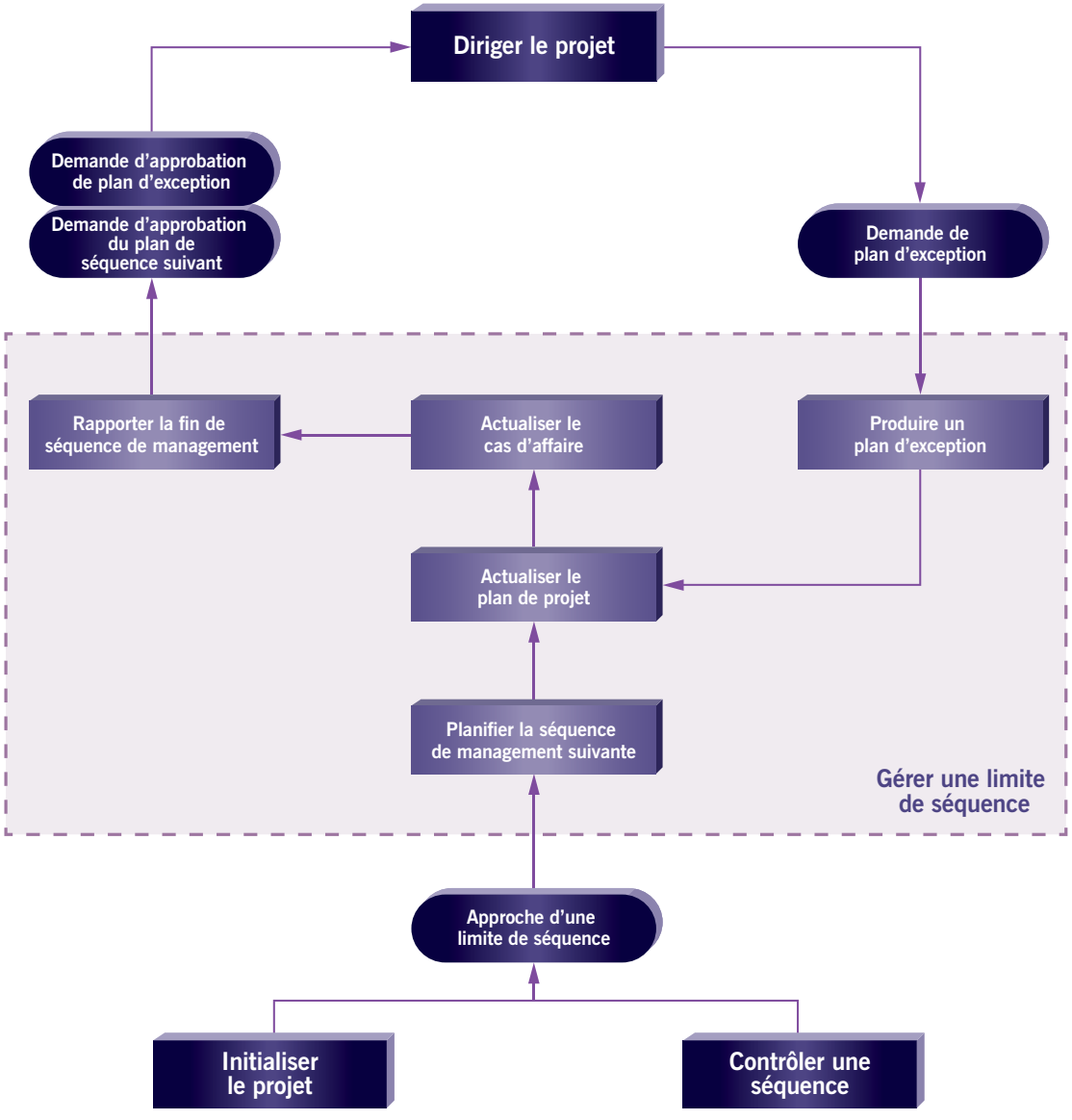

Diriger le projet
Demande d'approbation de plan d'exception
Demande d'approbation du plan de séquence suivant
Demande de plan d'exception
Rapporter la fin de séquence de management
Actualiser le cas d'affaire
Produire un plan d'exception
Actualiser le plan de projet
Planifier la séquence de management suivante
Gérer une limite de séquence
Approche d'une limite de séquence
Initialiser le projet
Contrôler une séquence

Figure 19.1 Vue d'ensemble de gérer une limite de séquence

Il est également important de reconnaître que les projets ne se déroulent pas toujours comme prévu ou qu'ils peuvent être affectés par des facteurs extérieurs invalidant la justification pour l'entreprise. Une prévision du chef de projet d'un dépassement probable d'un ou plusieurs seuils de tolérance du projet ou de la séquence de management constitue un indicateur précoce d'échec possible. Dans de tels cas, il est important d'avoir un mécanisme en place pour les actions correctives de façon à réorienter le projet dans la bonne direction.

Une décision catégorique de ne pas poursuivre le projet ne constitue pas un échec. Cependant, un manque d'informations empêchant le comité de pilotage de projet de prendre des décisions informées est en soi un échec, car il peut mener à une mauvaise décision.

Le processus gérer une limite de séquence fournit un moyen de mettre en œuvre un processus d'exception.

19.4 Activités

Les activités du processus gérer une limite de séquence relèvent essentiellement du chef de projet et consistent à :

- planifier la séquence de management suivante ;
- actualiser le plan de projet ;
- actualiser le cas d'affaire ;
- rapporter la fin de séquence de management ;
- produire un plan d'exception.

19.4.1 Planifier la séquence de management suivante

Le plan de séquence de la séquence de management suivante doit être produit vers la fin de la séquence de management en cours. Les activités de clôture doivent être planifiées dans le cadre du plan de séquence de la dernière séquence de management.

La planification n'est pas une activité réalisée séparément. Le chef de projet doit consulter le comité de pilotage de projet, l'assurance projet, les chefs d'équipe et éventuellement d'autres parties prenantes en vue de créer un plan viable. Plus il y a de personnes impliquées dans la planification, plus le plan sera robuste (tant que les personnes appropriées y participent). Le Chapitre 9 contient de plus amples informations sur la planification.

La Figure 19.2 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

Conseil

Il est recommandé de produire un plan d'équipe parallèlement à la planification de la séquence de management suivante. Il doit être vérifié et, au besoin, actualisé dans le cadre de l'activité accepter un lot de travaux. Cela permet de s'assurer que le chef de projet dispose de suffisamment d'informations pour planifier la séquence, tout en comprenant ce qu'il est possible de réaliser au niveau de l'équipe.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Vérifier les composants de la DIP. Il peut être nécessaire de consulter le comité de pilotage de projet à propos d'éventuels changements requis. Les aspects suivants doivent être vérifiés et, au besoin, mis à jour :
  - Tous les changements aux exigences de qualité du client, aux critères d'acceptation ou à l'approche du projet ;
  - La pertinence et l'adéquation des approches et des contrôles ;

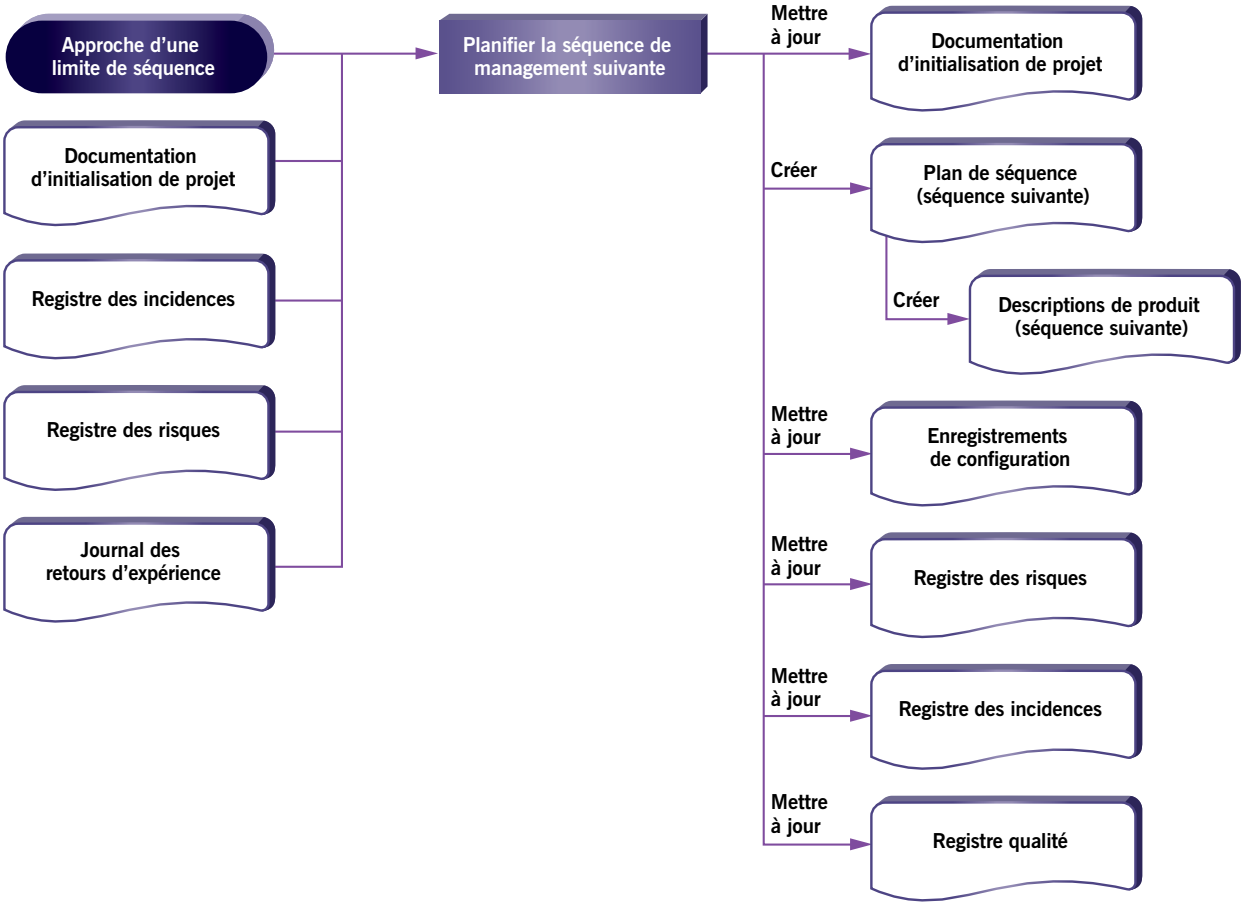


Figure 19.2 Planifier la séquence de management suivante : résumé de l'activité

- Tout changement à l'équipe de management de projet ou à la description de leurs rôles (en particulier la situation afférent aux ressources extérieures ou aux fournisseurs, car ils peuvent affecter le plan de séquence) ;

- Produire le plan de séquence pour la séquence de management suivante :
  - Décider de la meilleure façon de présenter le plan en tenant compte de son audience et de son utilisation prévue ;
  - Vérifier le plan de projet pour comprendre les produits requis pour la séquence de management suivante ;
  - Examiner l'approche de management de la qualité vis-à-vis des normes et des procédures qualité requises ;
  - Le cas échéant, créer (ou mettre à jour) la structure de décomposition du produit, les descriptions de produit et le diagramme de flux des produits pour les produits à livrer avant la séquence de management suivante ;
  - Vérifier le registre des incidences, car il pourrait contenir des incidences identifiées comme nécessitant une évaluation à la fin de la séquence de management ou des informations affectant la séquence de management suivante ;
  - Vérifier si le registre des risques contient des risques susceptibles d'affecter le plan de séquence pour la séquence de management suivante et pour contrôler l'état des réponses aux risques en consultant les surveillants des risques ;
- Le cas échéant, créer (ou mettre à jour) des enregistrements de configuration pour les produits devant être produits lors de la séquence suivante ;
- Mettre à jour le registre des incidences et le registre des risques si de nouvelles incidences ou de nouveaux risques ont été identifiés (ou s'il est nécessaire de modifier des incidences ou risques existants) ;
- Mettre à jour le registre qualité par rapport aux activités de management de la qualité planifiées. Ceci doit également couvrir les dates cibles de revue et d'approbation pour les produits.

Le Tableau 19.1 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 19.1 Responsabilités de l'activité planifier la séquence de management suivante

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Documentation d'initialisation de projet	Mettre à jour	(V)	(A)	(A)	(A)	P		V		A.20
Plan de séquence	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.16
Enregistrements de configuration	Créer/mettre à jour					P		V	V	A.6
Registre des risques	Mettre à jour					P		V		A.25
Registre des incidences	Mettre à jour					P		V		A.12
Registre qualité	Mettre à jour					V		V	P	A.23

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

19.4.2 Actualiser le plan de projet

Le comité de pilotage de projet utilise le plan de projet tout au long du projet pour mesurer la progression.

Quand une séquence de management se termine, le plan de projet est actualisé afin de refléter la progression réelle et d'inclure la durée et les coûts estimés tirés du plan d'exception ou du plan de séquence pour la séquence de management sur le point de commencer. Les détails des coûts ou des dates de fin révisés sont utilisés lors de l'actualisation du cas d'affaire. Le Chapitre 9 contient de plus amples informations sur la planification.

La Figure 19.3 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Vérifier que le plan de séquence en cours correspond à la progression réelle et le mettre à jour si nécessaire ;
- Réviser le plan de projet pour refléter :
  - les données réelles issues du plan de séquence en cours ;
  - les prévisions tirées du plan de séquence suivante, ou l'impact du plan d'exception ;

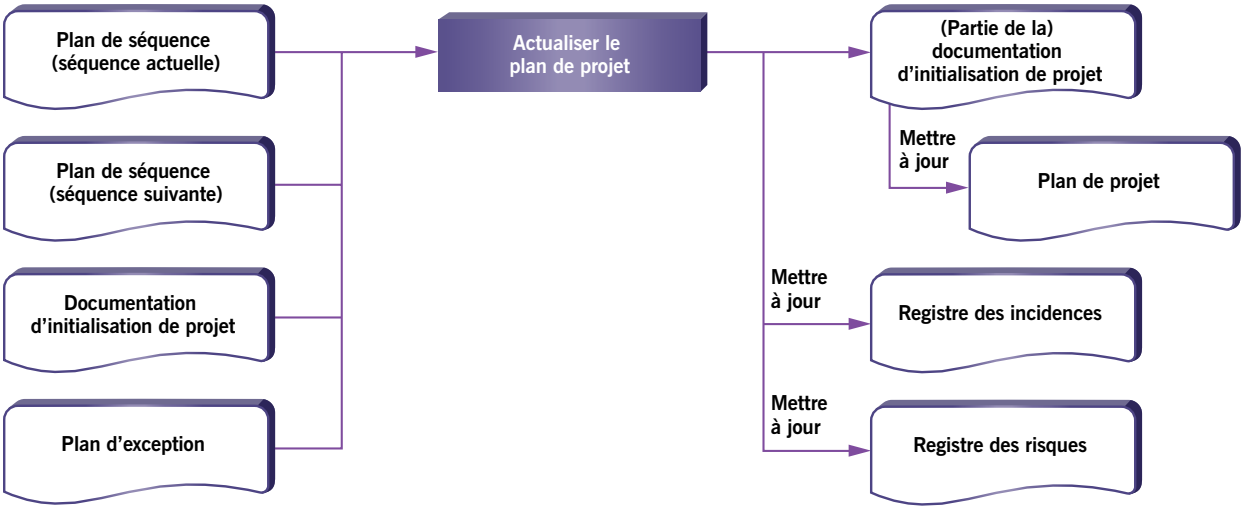


Figure 19.3 Mettre à jour le plan de projet : résumé de l'activité

- tous les changements apportés à la description de produit du projet ;
- les implications de toute incidence ou de tout risque ;
- tout nouveau besoin d'adaptation des processus PRINCE2 ou toute modification de ce qui était prévu pour le projet ;
- tous les produits changés ou supplémentaires autorisés par le comité de pilotage de projet ;
- tout changement à la DIP (par ex. révision des approches de projet, des contrôles du projet, de la structure de l'équipe de management de projet ou des descriptions de rôle).

- Mettre à jour le registre des incidences et le registre des risques si de nouvelles incidences ou de nouveaux risques ont été identifiés (ou s'il est nécessaire de modifier des incidences ou risques existants) ;

Le Tableau 19.2 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 19.2 Responsabilités de l'activité mettre à jour le plan de projet

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Plan de projet	Mettre à jour		(A)	(A)	(A)	P		V		A.16
Registre des incidences	Mettre à jour					P		V		A.12
Registre des risques	Mettre à jour					P		V		A.25

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

19.4.3 Actualiser le cas d'affaire

La justification continue pour l'entreprise d'un projet est un principe PRINCE2.

D'ordinaire, le comité de pilotage de projet est seulement autorisé à continuer tant que le projet reste viable (c'est-à-dire que les bénéfices seront réalisés en respectant les paramètres de budget, durée, qualité, périmètre et risques définis dans le cas d'affaire actuellement convenu).

Cependant, les projets ne se déroulent pas dans un environnement statique. L'environnement externe au projet évolue, tout comme le développement du produit de projet. Le cas d'affaire doit refléter ces changements et doit être révisé et modifié pour rester applicable au projet. Comme l'exécutif est responsable du cas d'affaire, le chef de projet doit consulter l'exécutif quand il vérifie et met à jour le cas d'affaire en préparation d'une approbation par le comité de pilotage de projet. Le Chapitre 6 contient de plus amples informations sur la justification pour l'entreprise.

La Figure 19.4 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Vérifier si l'appétit du risque et la capacité de risque des organisations impliquées ont changé et si les tolérances de risque doivent être redéfinies. Évaluer les risques du projet en utilisant le registre des risques pour déterminer l'exposition globale aux risques pour le projet et identifier les risques clés actuels qui affectent le cas d'affaire. Ceci doit comprendre une évaluation pour vérifier que l'exposition globale aux risques reste comprise dans les tolérances de risque du projet.
- Mettre à jour l'approche de gestion des bénéfices avec les résultats provenant de toutes les actions de gestion des bénéfices réalisées pendant la séquence de management.
- Examiner et passer en revue :
  - l'approche de gestion des bénéfices pour comparer les résultats de toutes les actions de gestion des bénéfices réalisées pendant la séquence de management par rapport aux résultats attendus ;

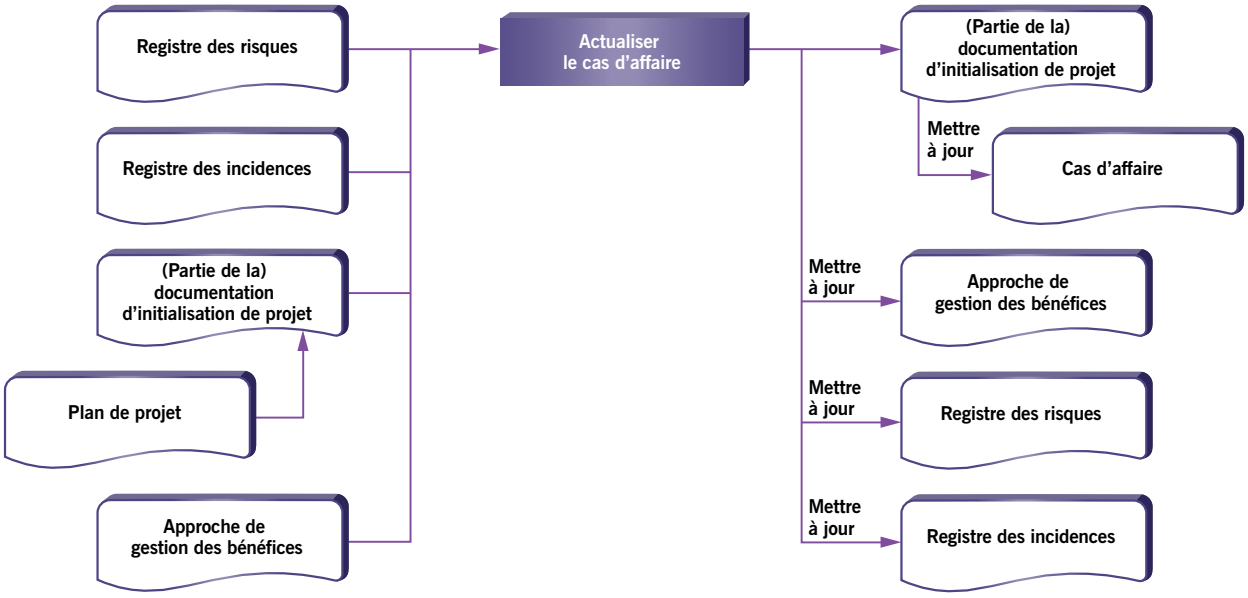


Figure 19.4 Mettre à jour le cas d'affaire : résumé de l'activité

- l'impact des changements approuvés car ceux-ci pourraient affecter les bénéfices projetés ;
- le profil des risques global et les risques clés ;
- le registre des incidences pour toutes les incidences susceptibles d'affecter le cas d'affaire ;
- le plan de projet pour voir si la date finale de mise en service du projet a changé (avancée ou retardée), ce qui pourrait affecter certains ou tous les bénéfices projetés ;
- le plan de projet pour voir si le coût de la livraison du produit du projet a changé, ce qui pourrait affecter l'analyse des coûts/bénéfices ;
- l'environnement de la direction d'entreprise, de programme ou du client dans lequel le produit du projet sera livré, car il est possible qu'il ait changé ;
- si des revues de bénéfices sont requises dans la séquence de management suivante.

- Réviser le cas d'affaire et, si nécessaire, l'approche de gestion des bénéfices pour qu'ils soient prêts à être approuvés par le comité de pilotage de projet ;
- Mettre à jour le registre des risques et le registre des incidences en fonction des besoins.

Le Tableau 19.3 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 19.3 Responsabilités de l'activité mettre à jour le cas d'affaire

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Cas d'affaire	Mettre à jour	(V)	(A)	(A)	(A)	P		V		A.2
Approche de gestion des bénéfices	Mettre à jour	(V)	(A)	(A)	(A)	P		V		A.1
Registre des risques	Mettre à jour					P		V		A.25
Registre des incidences	Mettre à jour					P		V		A.12

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

19.4.4 Rapporter la fin de séquence de management

Les résultats d'une séquence de management doivent être communiqués au comité de pilotage de projet de manière à ce que la progression soit claire pour l'équipe de management de projet.

Le chef de projet donne une vue de l'aptitude continue du projet à respecter le plan de projet et le cas d'affaire, et évalue la situation générale vis à vis des risques encourus. Cette activité doit se dérouler aussi près que possible de la fin réelle d'une séquence de management.

La Figure 19.5 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Pour un plan d'exception :
  - En fonction du point où l'exception s'est produite pendant la séquence de management, il peut être approprié de produire un rapport de fin de séquence pour les activités réalisées jusque-là. Le comité de pilotage de projet indiquera s'il faut le produire en réponse au rapport d'exception. Si un rapport de fin de séquence est requis, suivre les conseils pour le plan de séquence ci-dessous.
- Pour un plan de séquence :
  - Vérifier l'état du cas d'affaire mis à jour et en particulier la réalisation de tous les bénéfices anticipés pour cette séquence de management. Confirmer que toutes les activités dans l'approche de gestion des bénéfices pour la séquence de management en cours ont été réalisées ;
  - Vérifier le plan de séquence pour s'assurer que les objectifs de la séquence de management ont été atteints et vérifier le plan de projet pour s'assurer que les objectifs du projet sont encore réalisables ;

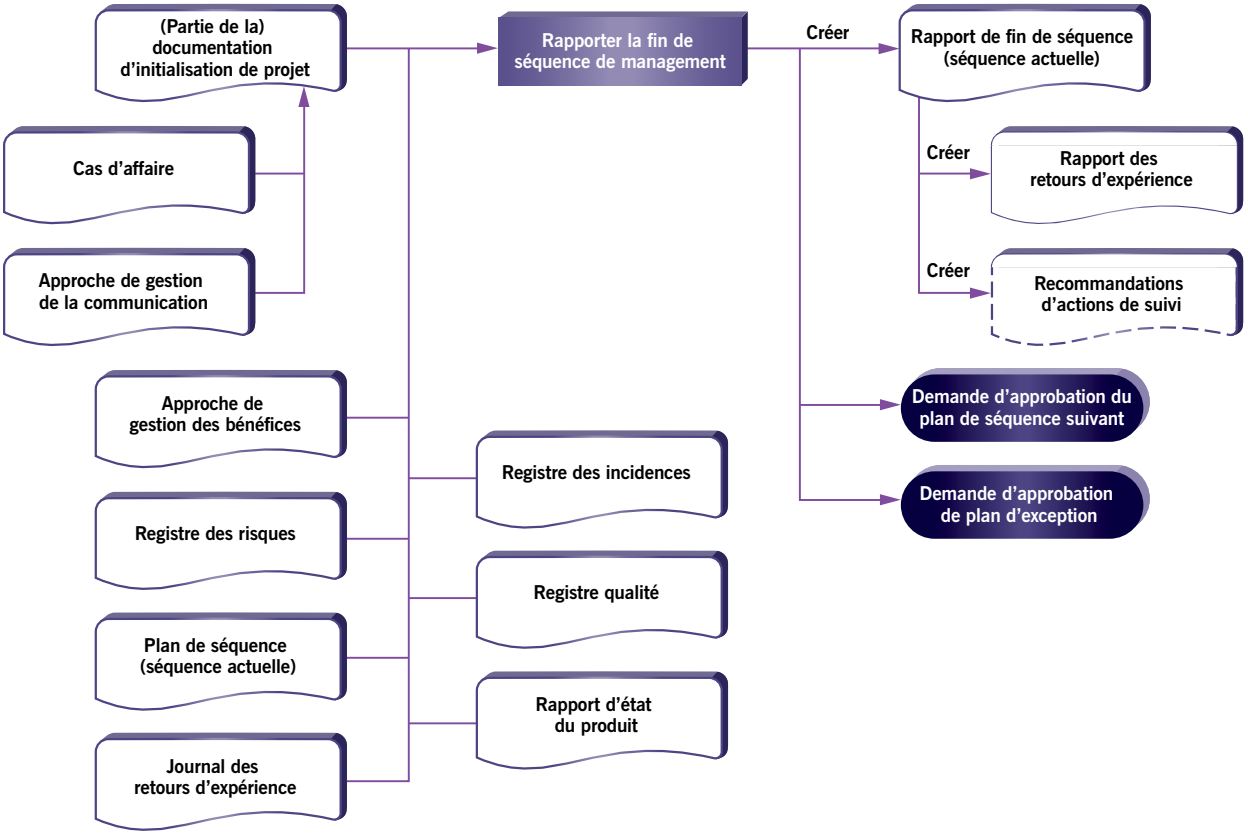

(Partie de la) documentation d'initialisation de projet
Cas d'affaire
Approche de gestion de la communication
Approche de gestion des bénéfices
Registre des risques
Plan de séquence (séquence actuelle)
Journal des retours d'expérience
Rapporter la fin de séquence de management
Registre des incidences
Registre qualité
Rapport d'état du produit
Créer
Rapport de fin de séquence (séquence actuelle)
Créer
Rapport des retours d'expérience
Créer
Recommandations d'actions de suivi
Demande d'approbation du plan de séquence suivant
Demande d'approbation de plan d'exception

Figure 19.5 Rapporter la fin de la séquence de management : résumé de l'activité

- Évaluer les performances de l'équipe pour la séquence de management ;
- Évaluer les performances du produit pour la séquence de management en se référant au rapport d'état du produit (fourni par le support projet) :
  - Vérifier les activités de management de la qualité pour la séquence de management et leurs résultats ;
  - S'assurer que tous les produits devant être créés dans le plan de séquence pour la séquence de management en cours sont achevés et approuvés, ou ont été reportés à la séquence de management suivante ;
  - Si une remise de produits par phase (voir section 20.4.3) a eu lieu pendant la séquence de management, confirmer l'acceptation de l'utilisateur et l'acceptation opérationnelle et de maintenance des produits pris en charge par le client. Identifier toutes les recommandations d'actions de suivi pour les produits remis ;
- Vérifier les incidences et les risques signalés pendant la séquence et toutes les actions prises en réponse aux risques. Inclure un résumé de l'exposition actuelle globale aux risques ;
- Préparer un rapport de fin de séquence pour la séquence de management en cours.

- Si nécessaire, passer en revue les retours d'expérience à ce stade, en particulier pour les projets plus longs où des revues intermédiaires des retours d'expérience ou du projet lui-même, peut s'avérer utile pour la direction d'entreprise, de programme ou le client.
- Obtenir l'approbation du comité de pilotage de projet pour le plan d'exception ou le plan de séquence et, le cas échéant, pour le plan de projet révisé, l'approche de gestion des bénéfices révisée et le cas d'affaire révisé (voir chapitre 15).
- Consulter l'approche de gestion de la communication pour vérifier si à ce stade il faut envoyer des copies du rapport de fin de séquence (et le cas échéant du rapport des retours d'expérience) aux parties intéressées extérieures.

Le Tableau 19.4 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 19.4 Responsabilités de l'activité rapporter la fin de la séquence de management

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Rapport de fin de séquence	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.9
Rapport des retours d'expérience	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.15
Recommandations d'actions de suivi	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

19.4.5 Produire un plan d'exception

S'il est prévu qu'une séquence de management ou que le projet dévie des limites de tolérance convenues, il n'a plus l'accord du comité de pilotage de projet.

Des plans d'exception sont requis par le comité de pilotage de projet en réponse à un rapport d'exception. Bien qu'un plan d'exception soit produit avant la limite de séquence de management planifiée, son approbation par le comité de pilotage de projet marque une limite de séquence pour la séquence de management révisée.

La planification n'est pas une activité réalisée séparément. Le chef de projet doit consulter les membres du comité de pilotage de projet, l'assurance projet, les chefs d'équipe et éventuellement d'autres parties prenantes en vue de créer un plan viable. Plus il y a de personnes impliquées dans la planification, plus le plan sera robuste. Le Chapitre 9 contient de plus amples informations sur la planification.

La Figure 19.6 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

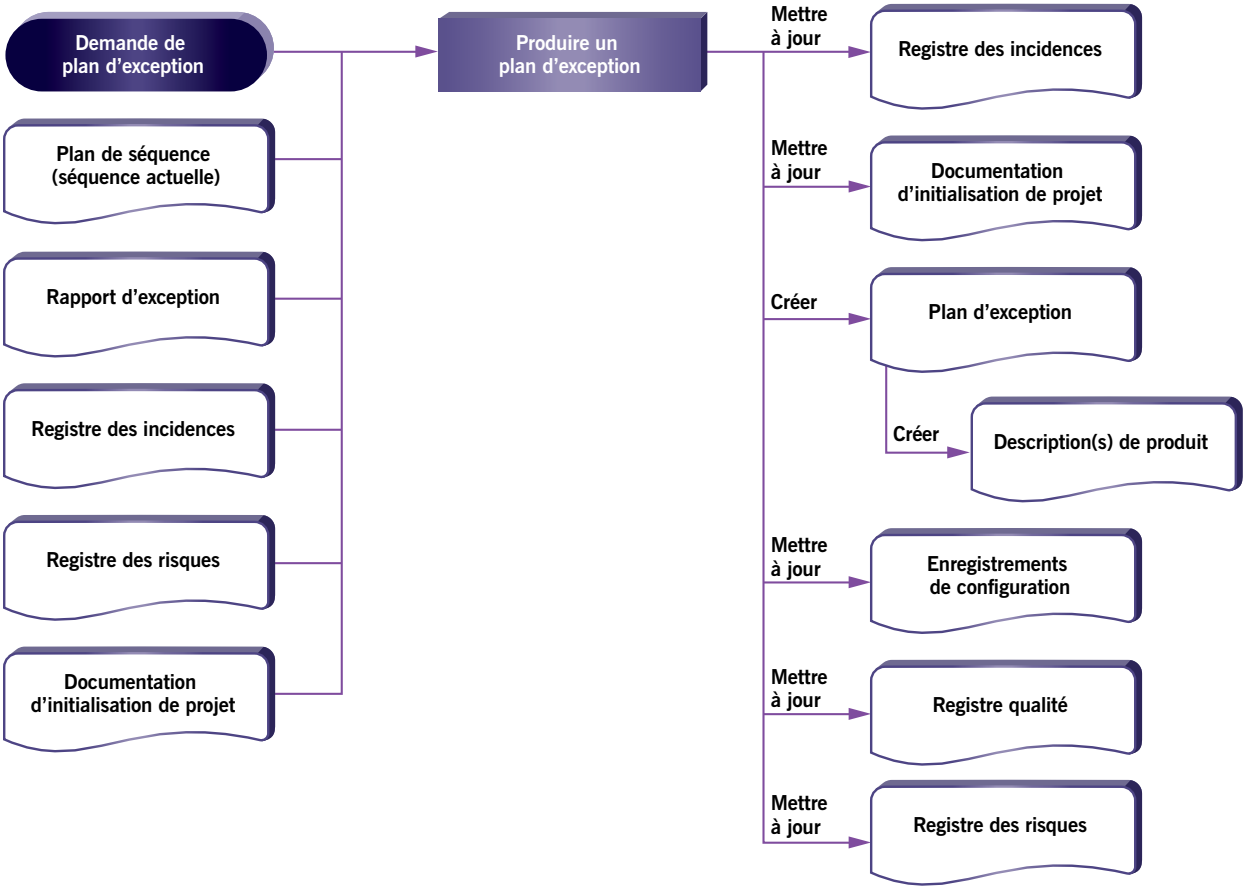


Figure 19.6 Produire un plan d'exception : résumé de l'activité

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Mettre à jour le registre des incidences (et au besoin le rapport d'incidence) pour enregistrer la demande du comité de pilotage de projet pour un plan d'exception ;
- Vérifier et au besoin mettre à jour la DIP. Il peut être nécessaire de consulter le comité de pilotage de projet à propos d'éventuels changements requis. Il convient de vérifier les points suivants :
  - Les exigences de qualité du client restent-elles inchangées ?
  - Les approches et les contrôles du projet sont encore pertinents et adéquats ;
  - Tout changement à l'équipe de management de projet ou à la description de leurs rôles (en particulier la situation afférente aux ressources extérieures ou aux fournisseurs car ils peuvent affecter le plan d'exception).
- Produire le plan d'exception :
  - Examiner le plan de séquence afin d'identifier les produits devant être créés au cours de la séquence de management ;
  - Consulter le rapport d'exception pour vérifier s'il contient des détails tels que les actions recommandées qui contribueront au plan d'exception ;
  - Si le plan d'exception demande la création de nouveaux produits, examiner l'approche du management de la qualité vis-à-vis des normes et des procédures de qualité requises ;
  - Mettre à jour la structure de décomposition du produit, les descriptions de produit et le diagramme de flux des produits pour les produits à créer par le plan d'exception ;
  - Mettre à jour le registre qualité par rapport aux activités de management de la qualité planifiées.
- Le cas échéant, créer (ou mettre à jour) des enregistrements de configuration pour les produits à produire par le plan d'exception ;

- Mettre à jour le registre des incidences et le registre des risques si de nouvelles incidences ou de nouveaux risques ont été identifiés (ou s'il est nécessaire de modifier des incidences ou risques existants) ;
- Mettre à jour le registre qualité par rapport aux activités de management de la qualité planifiées. Ceci doit également couvrir les dates cibles de revue et d'approbation pour les produits.

Le Tableau 19.5 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 19.5 Responsabilités de l'activité produire un plan d'exception

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Documentation d'initialisation de projet	Mettre à jour	(V)	(A)	(A)	(A)	P		V		A.20
Plan d'exception	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.16
Enregistrements de configuration	Créer/mettre à jour					V		V	P	A.6
Registre des risques	Mettre à jour					P		V		A.25
Registre des incidences	Mettre à jour					P		V		A.12
Registre qualité	Mettre à jour					V	(V)	V	P	A.23

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

19.5 Directives pour l'adaptation

19.5.1 Considérations générales

Les activités de ce processus peuvent être combinées, divisées ou exécutées simultanément en fonction du contexte. Il convient toutefois de faire attention pour garantir l'intégrité des interfaces par rapport aux processus initier un projet, contrôler une séquence et diriger un projet.

Bien que ce processus soit appelé gérer une limite de séquence, il couvre également la préparation d'un plan d'exception au sein d'une séquence lorsque des tolérances sont dépassées. Le processus gérer une limite de séquence est utilisé pour gérer des activités planifiées ou non planifiées (telles que des exceptions).

19.5.2 Adaptation de produits dans gérer une limite de séquence

Le Tableau 19.6 fournit des directives pour l'adaptation du produit de management dans gérer une limite de séquence.

Tableau 19.6 Directives pour l'adaptation de produits dans gérer une limite de séquence

Produit de management	Directives pour l'adaptation
Plan de séquence	S'il n'y a que deux séquences de management (une pour l'initiation et l'autre pour la livraison), le plan de séquence peut être inclus dans le plan de projet.
Descriptions de produit	La description de produit de projet et les descriptions de produit sont essentielles, étant donné qu'elles se rapportent au principe de focalisation produit de PRINCE2. Bien que PRINCE2 indique que le chef de projet est responsable de la création des descriptions de produit, il est possible que dans la pratique, il ne dispose pas des compétences requises pour définir des produits spécialistes. Ainsi, son rôle peut consister à vérifier que les descriptions de produit sont définies et révisées de manière suffisamment rigoureuse pour que la planification soit réalisée en toute confiance.
Rapport de fin de séquence	S'il n'y a qu'une séquence de livraison, la fin de cette séquence est également la fin du projet. Dans ce cas, un rapport de fin de séquence n'est pas nécessaire, étant donné que son contenu serait couvert dans le rapport de fin de projet au sein du processus clore le projet. Ce produit peut être scindé en deux parties, l'une abordant en détail la progression jusqu'ici, l'autre constituant la base de la décision visant à démarrer la séquence suivante.
Journal des retours d'expérience	Il est possible de combiner les retours d'expérience du journal ou du rapport des retours d'expérience (si l'un d'eux a été créé) avec le rapport de fin de séquence.
Plan d'exception	Le plan peut comprendre des composants de n'importe quel format compatible avec la complexité du projet, avec des affichages allant d'une simple liste de responsabilités, produits, activités et dates, jusqu'à des diagrammes de Gantt. Il est possible de conserver le plan entièrement ou en partie dans un ou plusieurs outils de planification.

19.5.3 Adaptation des rôles dans gérer une limite de séquence

Le chef de projet est responsable de la création de tous les nouveaux produits de management dans ce processus, mais il peut déléguer du travail à d'autres personnes disposant des compétences requises, comme un support projet ou un chef d'équipe, à condition que le chef de projet assume la responsabilité globale.

19.5.4 Situations courantes

19.5.4.1 Gérer les limites de séquence d'un projet simple

Il se peut que certains projets n'aient que deux séquences de management : la séquence d'initialisation et une séquence de livraison. Dans ce cas, le périmètre de gérer une limite de séquence peut être réduit à l'activité de rapport de fin de la séquence de management.

L'activité planifier la séquence de management suivante ne serait pas nécessaire si le plan de projet couvrait les détails requis. Le plan de projet et le cas d'affaire auraient été fraîchement produits et ne devraient pas être mis à jour. Cependant, des exceptions devraient de toute façon suivre le processus gérer une limite de séquence.

19.5.4.2 Gérer les limites de séquence en utilisant une approche agile

Idéalement, le processus gérer les limites de séquence ne devrait pas interrompre le flux de travail naturel utilisant une approche agile, avec des publications et des sprints synchronisés dans chaque séquence de management. Ce processus donne l'opportunité d'évaluer la viabilité continue du projet dans son ensemble et de décider des priorités pour la prochaine séquence de management. Cela permet de s'assurer que le travail à haute valeur (le plus bénéfique) du backlog produit est réalisé tout en ayant la priorité par rapport à un travail de plus faible valeur. Tout au long de la séquence, en optant pour la livraison fréquente de produits dans un style itératif et incrémental, le nombre de fonctionnalités fournies, leur niveau de qualité et leur valeur ajoutée, ainsi que celles qui doivent encore être couvertes dans des séquences de management ultérieures, seront clairs.

19.5.4.3 Gérer les limites de séquence d'un projet du point de vue d'un fournisseur

Du point de vue d'un fournisseur, au moment de travailler sur des lots de travaux pour le projet d'un client, l'avis du fournisseur peut contribuer à la préparation de n'importe quels plans. Du point de vue du projet du fournisseur, les limites de séquence devraient normalement représenter ses propres points de décision dans son propre cycle de vie du projet, et la livraison des lots de travaux devrait correspondre aux limites de séquence du projet du client.

19.5.4.4 Gérer les limites de séquence d'un projet dans un programme

Tous les conseils fournis ci-dessus sont applicables à un projet contenu dans un programme, excepté que l'on aboutira à des décisions et à des plans dans le contexte du programme. Si possible, l'alignement des points de révision du programme sur les limites de séquence du management de projet peut contribuer à conserver l'alignement sur tout le programme.

20

Clore le projet

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Préparer une clôture formelle
- Préparer une clôture prématurée
- Remettre le produit du projet
- Évaluer un projet et enregistrer des leçons
- Recommander la clôture du projet
- Directives pour l'adaptation de produits et de rôles

20 Clore le projet

20.1 Finalité

Le processus clore le projet a pour objectif de fournir un point fixe correspondant à la confirmation que le produit du projet est accepté, et de reconnaître que les objectifs spécifiés dans la DIP d'origine ont été atteints (ou que les changements aux objectifs approuvés ont été réalisés), ou encore que le projet n'a plus rien à apporter.

20.2 Objectif

Le processus clore le projet a pour objectif de :

- vérifier l'acceptation utilisateur du produit du projet ;
- s'assurer que le site du projet pourra prendre en charge les produits quand le projet sera démantelé ;
- comparer les performances du projet aux valeurs de référence ;
- évaluer les bénéfices qui ont déjà été réalisés et mettre à jour l'approche de gestion des bénéfices afin d'inclure les éventuelles revues des bénéfices post-projet ;
- s'assurer que des dispositions ont été prises pour traiter toutes les incidences et risques en suspens avec des recommandations d'actions de suivi.

20.3 Contexte

La Figure 20.1 donne une vue d'ensemble du processus clore le projet.

L'une des caractéristiques définissant un projet PRINCE2 est qu'il est temporaire : il a un début et une fin. Si le projet perd cette distinction, il perd certains de ses avantages par rapport à une approche de management purement opérationnelle.

Une fin de projet claire :

- donne toujours de meilleurs résultats par rapport à la tendance naturelle à dériver vers la période d'utilisation. C'est en effet la reconnaissance par chaque personne concernée que :
  - les objectifs d'origine ont été atteints (en tenant compte de tous les changements approuvés) ;
  - le projet actuel a suivi son cours ;
  - l'exploitation doit dorénavant prendre le relais pour les produits de ce projet, ou que les produits deviennent des éléments d'entrée d'un autre projet ou d'un programme plus important ;
  - l'équipe de management de projet peut être démantelée ;
  - aucun autre coût ne doit être imputé au projet.

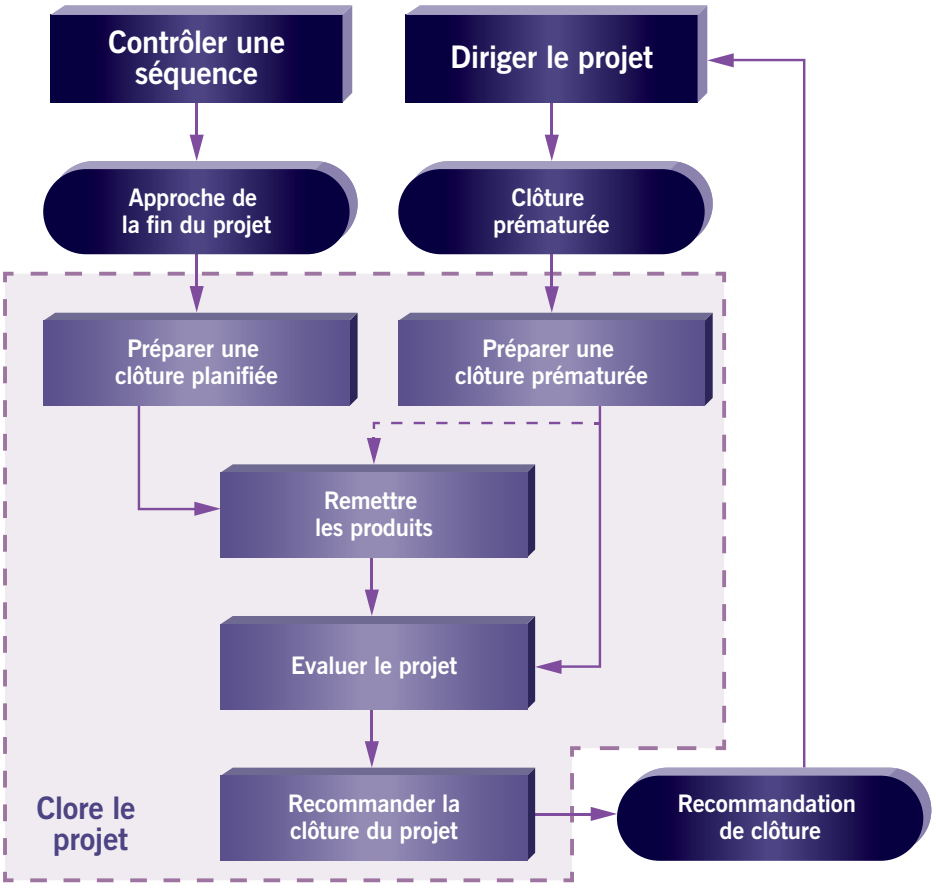


Figure 20.1 Vue d'ensemble de clore un projet

- fournit l'occasion de s'assurer que tous les buts et objectifs sont identifiés de sorte qu'ils puissent être traités ultérieurement ;
- transfère la prise en charge des produits au client et met fin à la responsabilité de l'equipe de management de projet.

Les activités de clôture doivent être planifiées dans le cadre du plan de séquence de la dernière séquence de management. La clôture d'un projet nécessite de préparer des éléments destinés au comité de pilotage de projet pour qu'il puisse autoriser la clôture. Ensuite, l'exécutif doit également prévenir la direction d'entreprise, de programme, ou le client, que le projet a été clôturé (voir section 15.4.5).

Il est également possible que, dans certaines conditions, le comité de pilotage de projet souhaite déclencher une clôture prématurée du projet (par ex., si le cas d'affaire n'est plus valide). Si le projet est clôturé prématurément, l'exécution de ce processus sera tout de même nécessaire, en apportant des adaptations éventuelles liées à la situation réelle du projet.

Un certain nombre d'actions spécifiques au produit du projet peuvent être requises après le projet. Il convient de les documenter et de les planifier sous forme de recommandations d'actions de suivi. Puisqu'elles peuvent s'adresser à des audiences différentes, il peut être nécessaire de les diffuser individuellement. Les besoins du destinataire détermineront le format et le contenu : certains destinataires souhaiteront un rapport formel, d'autres une entrée d'enregistrement dans un système et d'autres encore une réunion.

20.4 Activités

Les activités du processus clore le projet relèvent essentiellement du chef de projet et consistent à :

- préparer une **clôture planifiée** ;
- préparer une clôture prématurée ;
- remettre les produits ;
- évaluer le projet ;
- recommander la clôture du projet.

20.4.1 Préparer une clôture planifiée

Pour que la clôture du projet puisse être recommandée, le chef de projet doit d'abord s'assurer que les résultats attendus ont tous été obtenus et livrés.

La Figure 20.2 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Mettre à jour le plan de projet avec les données réelles tirées de la dernière séquence de management ;
- Demander un rapport d'état du produit au support projet. En utilisant le rapport d'état du produit, s'assurer que les produits du projet :
  - ont été approuvés par les autorités identifiées dans la description de produit du projet ;
  - répondent aux critères qualité ou sont couverts par des compromis approuvés.
- Confirmer que le projet a livré ce qui est défini dans la description de produit du projet et que les critères d'acceptation ont été respectés ;
- Obtenir l'approbation pour informer la direction d'entreprise, de programme, ou le client que les ressources peuvent être (ou sont sur le point d'être) libérées.

Le Tableau 20.1 énumère les responsabilités de cette activité.

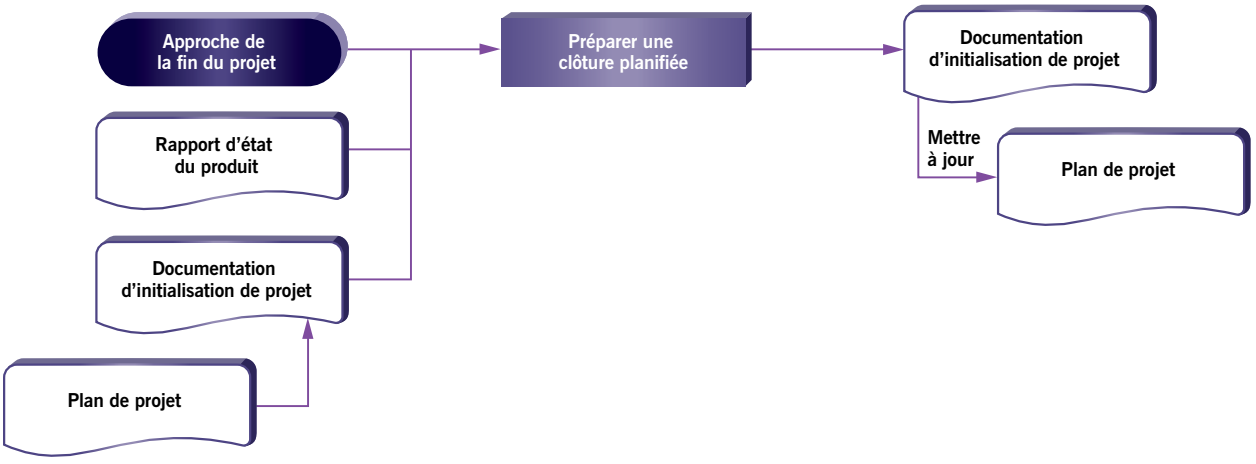


Figure 20.2 Résumé de l'activité préparer la clôture planifiée

Tableau 20.1 Préparer la clôture planifiée : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Plan de projet	Mettre à jour					P		V		A.16
Rapport d'état du produit	Créer					V		V	P	A.18

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

20.4.2 Préparer une clôture prématurée

Dans certains cas, le comité de pilotage de projet peut demander au chef de projet de clore le projet prématurément. Dans de telles circonstances, le chef de projet doit s'assurer que le travail en cours n'est pas simplement abandonné, mais que le projet récupère toute la valeur créée jusque là. Il doit également vérifier que toutes les lacunes résultant de l'annulation du projet sont communiquées à la direction d'entreprise, de programme, ou au client.

La Figure 20.3 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Mettre à jour le registre des incidences (et au besoin le rapport d'incidence) pour enregistrer la demande de clôture prématurée ;
- Mettre à jour le plan de projet avec les données réelles tirées de la dernière séquence de management ;
- Demander un rapport d'état du produit au support projet. Sur cette base, déterminer les composantes du produit du projet qui :
  - ont été approuvées par les autorités identifiées dans leur description de produit ;
  - sont en cours de développement (et celles qui doivent être achevées) ;
  - sont couvertes par des compromis approuvés ;
  - n'ont pas encore été commencées ;
  - doivent être sécurisées ;
  - pourraient être utiles à d'autres projets.

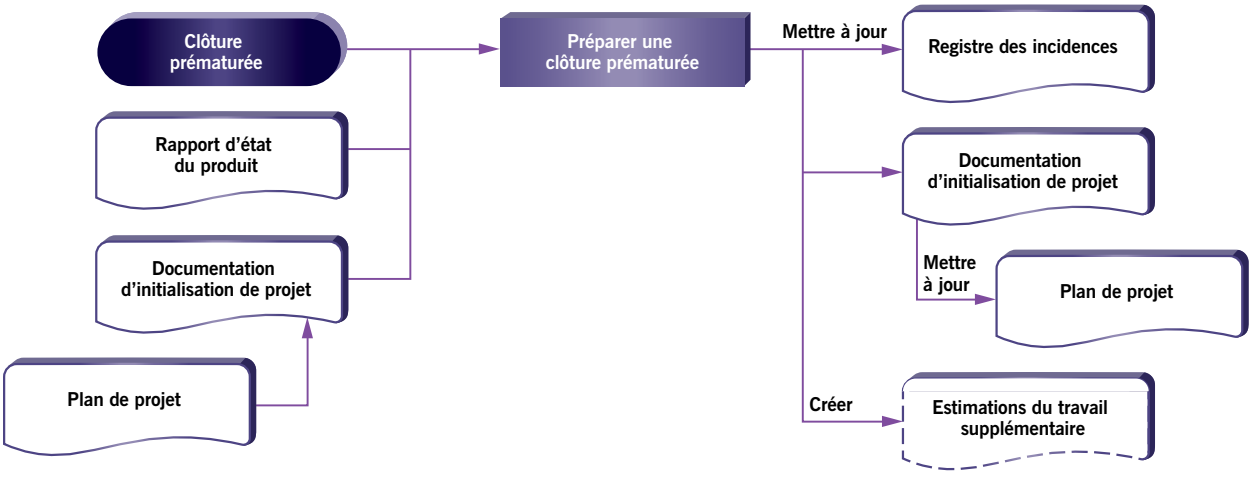


Figure 20.3 Préparer une clôture prématurée : résumé de l'activité

- Convenir des moyens pour récupérer les produits qui ont été achevés ou qui sont en cours (le cas échéant). Il faudra alors consulter le comité de pilotage de projet et peut-être fournir des efforts supplémentaires pour créer, sécuriser ou achever des produits qui pourraient être utiles à d'autres projets (par exemple, s'assurer qu'un bâtiment partiellement construit est sûr et étanche). Dans certains cas, le travail supplémentaire peut nécessiter un plan d'exception ;
- Obtenir l'approbation pour avertir la direction d'entreprise, de programme, ou le client que les ressources peuvent être (ou sont sur le point d'être) libérées plus tôt.

Le Tableau 20.2 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 20.2 Préparer une clôture prématurée : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Registre des incidences	Mettre à jour					P				A.12
Plan de projet	Mettre à jour					P		V		A.16
Rapport d'état du produit	Créer					V		V	P	A.18
Estimations du travail supplémentaire	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

20.4.3 Remettre les produits

Avant de clore le projet, son produit doit être transféré dans un environnement opérationnel et de maintenance. Ce transfert peut se produire sous la forme d'une seule version livrée à la fin du projet, ou d'une livraison progressive des produits, alors mis à disposition en plusieurs versions, si l'approche du projet le permet. Dans le cas d'une clôture prématurée, certains produits peuvent avoir été approuvés mais pas encore remis et, en fonction des directives du comité de pilotage de projet, il peut être nécessaire de transférer la prise en charge de certains ou de tous ces produits au client.

La remise de produits peut nécessiter la mise à jour de l'approche de gestion des bénéfices afin d'inclure la ou les revues de bénéfices post-projet permettant d'évaluer les performances du produit du projet en exploitation. De telles revues de bénéfices peuvent identifier les éventuels effets secondaires (bénéfiques ou indésirables) susceptibles d'apporter des enseignements utiles pour d'autres projets.

Il peut y avoir plusieurs remises tout au long du cycle de vie du projet. Seule la planification des revues de bénéfices post-projet constitue une activité du projet. Le déroulement effectif de ces revues n'en fait pas partie. Si le projet fait partie d'un programme, les revues de bénéfices post-projet doivent être couvertes par les activités de gestion des bénéfices du programme.

La Figure 20.4 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- En consultation avec l'équipe de management de projet, préparer les recommandations d'actions de suivi pour le produit du projet afin d'inclure tout le travail inachevé et les incidences et risques non résolus. Il peut y avoir des recommandations d'actions de suivi séparées pour le produit du projet (ou ses composants) ou groupe d'utilisateurs distinct (par ex., les ressources humaines, le service financier, l'exploitation) ;
- Vérifier que l'approche de gestion des bénéfices comprend des activités post-projet pour confirmer les bénéfices qui ne peuvent pas être mesurés avant une certaine période d'utilisation opérationnelle des produits du projet (pour les exigences de fiabilité par exemple) ;

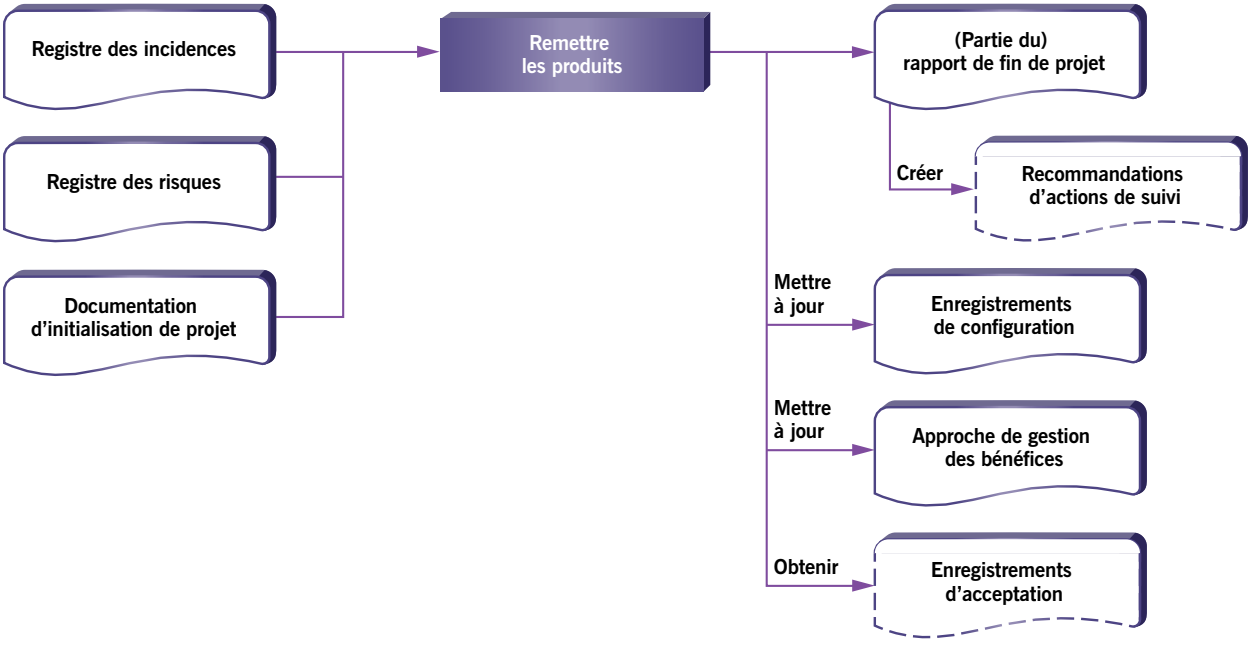


Figure 20.4 Remettre les produits : résumé de l'activité

- Examiner la DIP afin de confirmer comment les produits doivent être remis à ceux qui les maintiendront pendant leur durée de vie opérationnelle :
  - confirmer que l'environnement d'exploitation et de maintenance adéquat est en place ;
  - tenir compte des exigences de support pour le début de la durée de vie de chaque produit remis, car cette période correspond souvent à la demande maximale sur l'organisation de support ;
  - quand un produit risque de nécessiter de lourds efforts de maintenance et de prise en charge éventuellement onéreux, s'assurer qu'un accord ou un contrat de service adapté a été convenu entre les organisations opérationnelles et de maintenance et les utilisateurs. Il sera nécessaire d'inclure cet accord sous forme de produit dans le cadre du projet ;
  - confirmer l'acceptation de la part des organisations opérationnelles et de la maintenance ;
  - demander et obtenir des enregistrements d'acceptation ;
  - transférer la responsabilité des produits du projet aux organisations opérationnelles et de la maintenance et mettre à jour les enregistrements de configuration des produits, le cas échéant.

Le Tableau 20.3 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 20.3 Remettre les produits : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Recommandations d'actions de suivi	Créer/ mettre à jour		(A)	(A)	(A)	P		V		
Enregistrements de configuration	Mettre à jour					A		V	P	A.6
Approche de gestion des bénéfices	Mettre à jour	(A)	(V)	(V)	(V)	P		V		A.1
Enregistrements d'acceptation	Obtenir		(A)	(A)	(A)	P		V		

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

20.4.4 Évaluer le projet

Les organisations qui réussissent sont celles qui tirent profit de leurs expériences passées sur les projets. L'objectif de l'évaluation du projet consiste à déterminer dans quelle mesure le projet a été une réussite ou non. Il peut également être possible d'améliorer l'estimation pour les projets futurs en analysant les estimations et les mesures de progression réelles pour ce projet.

La Figure 20.5 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Examiner l'intention originelle du projet telle qu'elle a été convenue dans la séquence d'initialisation et définie dans la DIP référencée à l'époque ;
- Vérifier les changements approuvés tels qu'ils sont définis par la version actuelle des composants de la DIP ;
- En consultation avec l'équipe de management de projet, préparer un rapport de fin de projet qui devra inclure :
  - le résumé du chef de projet sur la performance du projet ;
  - une évaluation des résultats du projet par rapport aux bénéfices attendus stipulés dans le cas d'affaire ;
  - une revue de la façon dont le projet s'est déroulé par rapport à ses objectifs et tolérances planifiés ;
  - une revue de la performance de l'équipe ;
  - une revue du produit du projet (qui doit comprendre un résumé des recommandations d'actions de suivi) ;
  - le cas échéant, les raisons documentées expliquant la clôture prématurée du projet.
- En consultation avec l'équipe de management de projet, passer en revue le journal des retours d'expérience afin d'identifier les leçons susceptibles de s'appliquer à de futurs projets et de les intégrer au rapport de fin de projet. Le rapport doit contenir :
  - une revue de ce qui s'est bien passé, de ce qui s'est mal passé et de toutes les recommandations à examiner par la direction d'entreprise, de programme ou le client. En particulier, la méthode de management de projet, toutes les approches de livraison utilisées, les approches et contrôles du projet et les événements anormaux entraînant des déviations ;

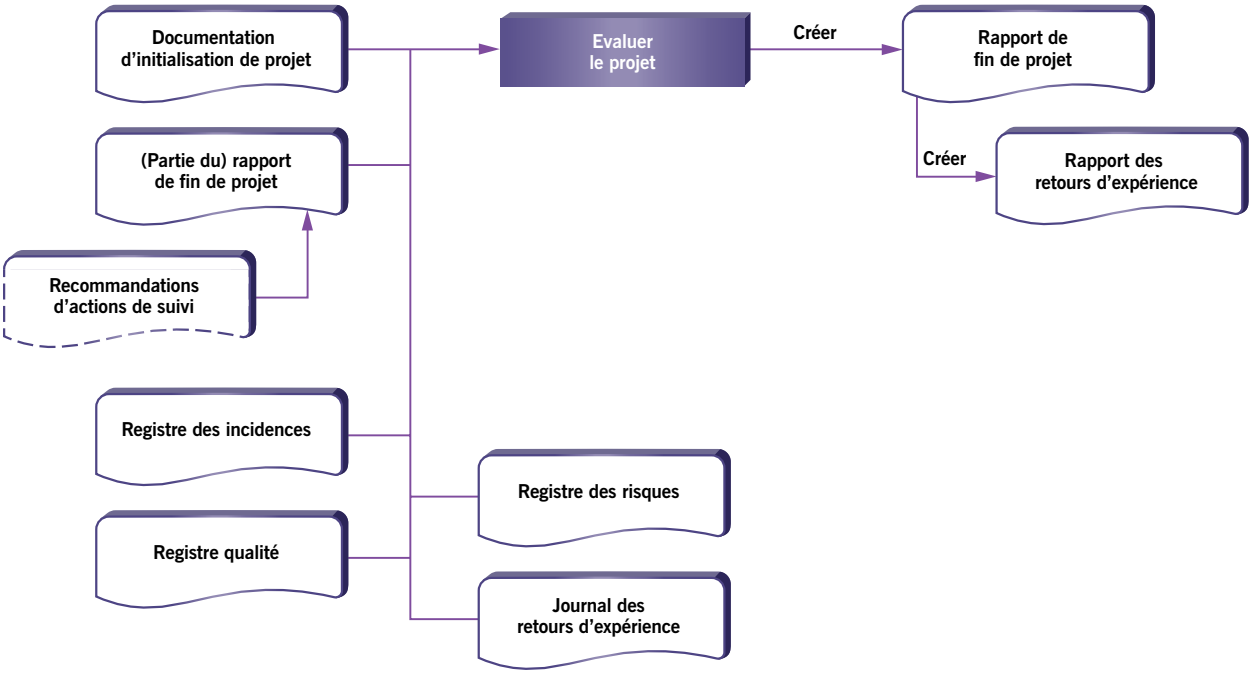


Figure 20.5 Évaluer le projet : résumé de l'activité

- une revue des mesures utiles telles que : l'effort nécessaire à la création des produits, l'efficacité de l'approche du management de la qualité pour concevoir, développer et livrer des produits adaptés aux besoins (par ex., combien d'erreurs ont été trouvées après des inspections qualité réussies sur les produits) et des statistiques sur les incidences et les risques ;
- toutes les informations utiles concernant l'adaptation de PRINCE2 au projet.

Le Tableau 20.4 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 20.4 Évaluer le projet : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Rapport de fin de projet	Créer		(A)	(A)	(A)	P		V		A.8
Rapport des retours d'expérience	Créer	(A)	(V)	(V)	(V)	P		V		A.15

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

20.4.5 Recommander la clôture du projet

Après que le chef de projet a confirmé que le projet peut être clôturé, une **recommandation de clôture** doit être transmise au comité de pilotage de projet. La Figure 20.6 décrit les éléments d'entrée et de sortie de cette activité.

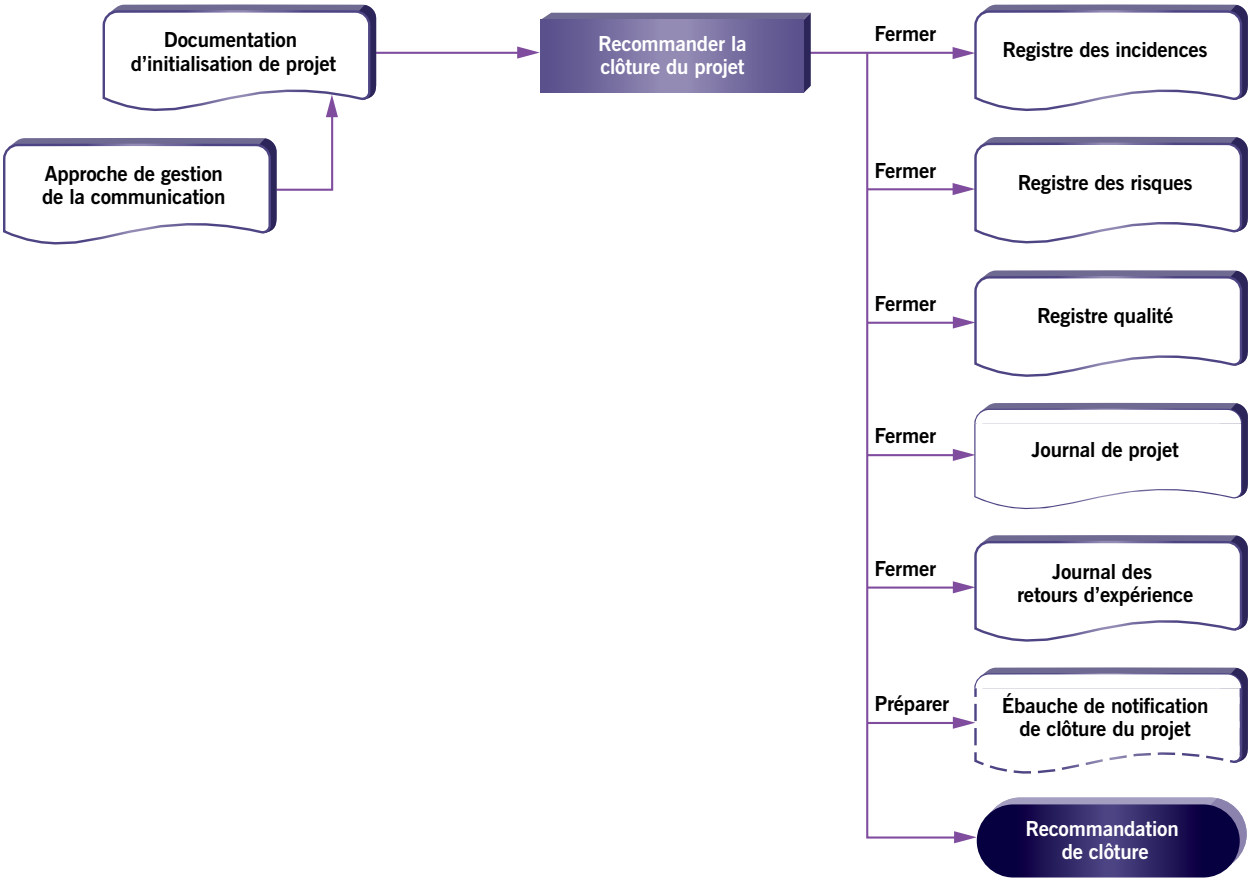


Figure 20.6 Recommander la clôture du projet : résumé de l'activité

PRINCE2 recommande les actions suivantes :

- Utiliser l'approche de gestion de la communication pour identifier toutes les organisations ou parties intéressées qui ont besoin de savoir que le projet est en cours de clôture. Examiner également à ce stade toutes les activités de communication pour les relations publiques et les opportunités de marketing ;
- Fermer le registre des incidences, le registre des risques, le registre qualité, le journal de projet et le journal des retours d'expérience du projet ;
- S'assurer que toutes les informations du projet sont protégées et archivées conformément à l'approche de contrôle des changements afin de permettre les futurs audits sur les décisions, les actions et la performance de l'équipe de management de projet ;
- Préparer et envoyer l'ébauche de notification de clôture du projet à l'intention du comité de pilotage.

Le Tableau 20.5 énumère les responsabilités de cette activité.

Tableau 20.5 Recommander la clôture du projet : responsabilités

Produit	Action	Entreprise/ programme/ client	Exécutif	Utilisateur principal	Fournisseur principal	Chef de projet	Chef d'équipe	Assurance projet	Support projet	Description de produit disponible
Registre des incidences	Fermer					P				A.12
Registre des risques	Fermer					P				A.25
Registre qualité	Fermer					P				A.23
Journal de projet	Fermer					P				A.7
Journal des retours d'expérience	Fermer					P				A.14
Ébauche de notification de clôture du projet	Préparer		(A)	(A)	(A)	P		V		

Clé : P (producteur) – responsable de la réalisation d'un produit ; V (vérificateur) – idéalement indépendant de la réalisation ; A (approbateur) – confirme l'approbation.

La liste complète des responsabilités pour chaque produit est affichée. Lorsqu'un produit est réalisé, vérifié ou approuvé dans un autre processus, la responsabilité est indiquée entre parenthèses, comme (P), (V) ou (A).

20.5 Directives pour l'adaptation

20.5.1 Considérations générales

Il est possible de combiner, de diviser ou d'exécuter simultanément les activités de ce processus en fonction du contexte. Il convient toutefois de faire preuve de prudence afin de garantir l'intégrité de l'interface par rapport aux processus diriger un projet et contrôler une séquence.

Si la ou les séquence(s) finale(s) du projet comprennent une exploitation initiale des résultats, il se peut que l'activité remettre les produits ne soit pas réalisée dans la séquence de management finale du projet dans le cadre de la clôture du projet, mais plutôt dans plusieurs séquences de management précédentes. Ensuite, la clôture du projet ne nécessite qu'une confirmation indiquant que toutes les remises ont été effectuées.

20.5.2 Adaptation de produits dans le processus clore le projet

Le Tableau 20.6 fournit des directives pour l'adaptation du produit de management dans clore le projet.

Tableau 20.6 Directives pour l'adaptation de produits dans clore le projet

Produit de management	Directives pour l'adaptation
Rapport de fin de projet	Un document ou une source d'information autonome, qui doit y faire renvoi, peut fournir un éventuel élément de la composition. La composition peut être adaptée en fonction du lectorat. Par exemple, il est possible d'inclure des éléments confidentiels, tels que la révision du cas d'affaire ou des performances de l'équipe, dans des documents distincts.
Journal des retours d'expérience	Il est courant d'intégrer au rapport de fin de projet les leçons provenant du journal ou du rapport des retours d'expérience (si l'un ou l'autre a été créé), il est, toutefois, possible de les présenter dans un document distinct.

20.5.3 Adaptation de rôles dans le processus clore le projet

Le chef de projet est responsable de la création de tous les nouveaux produits de management dans ce processus, mais il peut déléguer une tâche à d'autres personnes, à condition de continuer d'en assumer la responsabilité globale.

L'utilisateur principal peut se charger de vérifier la planification des revues des bénéfices post-projet dans l'activité remettre les produits.

20.5.4 Situations courantes

20.5.4.1 Clore un projet simple

Toutes les activités peuvent être réalisées dans un délai très court. Ainsi est-il, par exemple, possible d'effectuer la remise, l'évaluation et l'approbation de la clôture (depuis diriger le projet) lors d'une seule réunion. Il n'est pas nécessaire de documenter formellement les activités de clôture. En effet, une entrée dans le journal de projet, un compte rendu d'une réunion ou un e-mail suffisent, à condition que l'équipe de management de projet et que toutes les parties prenantes au projet puissent clairement voir que le projet est clôturé et savoir quelles sont les actions de suivi.

20.5.4.2 Clore le projet en adoptant une approche agile

En adoptant une approche agile, il est probable que la clôture du projet soit un événement formel. Cependant, la plupart des informations sont déjà connues et une grande partie du travail est déjà réalisé en raison de la nature itérative et incrémentale du mode de travail agile. Par exemple, des bénéfices peuvent déjà avoir été réalisés, la plupart de la fonctionnalité du produit du projet peut être en cours d'utilisation et la documentation peut être presque complète et attendre une simple finalisation. En outre, bon nombre de leçons auront déjà été identifiées lors de rétrospectives à la fin de chaque sprint.

20.5.4.3 Clore le projet du point de vue d'un fournisseur

Il convient de décider du moment où le projet est terminé du point de vue d'un fournisseur. Il peut par exemple s'agir du moment où le travail est terminé, à la date d'échéance d'une période de maintenance ou de garantie, ou lorsque le contrat est rempli.

20.5.4.4 Clore un projet contenu dans un programme

Tous les conseils fournis ci-dessus sont applicables à un projet contenu dans un programme, excepté que l'on aboutira à des décisions et aux plans de revues des bénéfices dans le contexte du programme, que la clôture soit prématurée ou lors de la réalisation du projet.

21

Considérations pour l'adoption organisationnelle

Ce chapitre couvre les points suivants :

- Les raisons pour lesquelles une méthode à l'échelle de l'organisation peut être souhaitée
- Les personnes qui doivent s'impliquer
- L'évaluation des aptitudes de l'organisation
- L'élaboration et la gestion de la méthode
- L'incorporation et le déploiement de la méthode
- L'uniformité de l'utilisation
- Le développement et le maintien de la maturité
- Les exemples d'adaptation et d'incorporation

21 Considérations pour l'adoption organisationnelle

Ce chapitre s'appuie sur la section 4.4 pour proposer des conseils plus détaillés aux organisations qui souhaitent adopter PRINCE2. Il reprend, entre autres, les éléments à prendre en considération au moment de :

- l'adaptation de PRINCE2 dans la création d'une méthode pour l'organisation (section 21.1) ;
- l'incorporation de la méthode adaptée dans le cadre des pratiques de travail de l'organisation et la généralisation de son utilisation (section 21.2).

21.1 Adaptation de PRINCE2 pour une organisation

21.1.1 Créer une méthode de management de projet basée sur PRINCE2 pour l'organisation

21.1.1.1 Comprendre les facteurs déterminants et les objectifs de l'adoption de PRINCE2

Avant de créer une méthode de management de projet, il faut comprendre les raisons qui poussent une organisation à en adopter une. Si les facteurs déterminants et les objectifs sont compris, la méthode créée sera plus susceptible de répondre aux besoins de l'organisation. Par exemple, s'assurer que les projets sont conformes aux normes externes, comme les normes ISO 21500 ou BS 6079, ou encore, aux corpus de connaissances de l'APM ou de la PMI (voir section 2.6.1) pourrait être un facteur déterminant. En adaptant PRINCE2, il est possible de créer une méthode qui satisfait toutes ces exigences, car ces-dernières encouragent également l'adaptation.

Conseil

Peu d'organisations visent initialement à élaborer une méthode pour tous leurs projets, mais cela devient souvent un objectif à long terme. Si vous développez une méthode pour des types de projets spécifiques, essayez de rédiger la méthode de façon à ce qu'elle puisse être utilisée sur n'importe quel type de projet. Cela facilite l'adoption de la méthode par d'autres parties de l'entreprise.

Message clé

L'objectif primordial pour l'adoption de PRINCE2 doit être l'amélioration de la performance de l'entreprise.

21.1.1.2 Décider qui doit s'impliquer

Les personnes impliquées dans le développement d'une nouvelle méthode doivent disposer des compétences et de l'expérience appropriées. Il peut s'agir d'experts en interne, de consultants, ou d'un mélange des deux. La méthode qu'elles créent doit être acceptable pour les utilisateurs (parties prenantes). Pour passer à une méthode commune au sein d'une organisation, il existe un moyen qui consiste à regrouper des chef de projet expérimentés et respectés pour comparer la manière dont ils procèdent maintenant. Ensuite, vous leur demandez de s'accorder sur une approche qui semble acceptable pour tous. Faites appel à des experts reconnus pour faciliter les discussions sur les questions épineuses et, si nécessaire, recommandez une solution. Ceci permettra non seulement de garantir une expérience collective, mais aussi de promouvoir l'adhésion.

Créer un centre d'excellence pour gérer à la fois le développement d'une méthode et son amélioration continue constitue un moyen puissant de garantir une certaine dynamique. Pour plus d'informations sur la création d'un centre d'excellence, consultez la publication *Portfolio, Programme and Project Offices* (Cabinet Office, 2013).

21.1.1.3 Utiliser des modèles de maturité

L'amélioration de la performance commerciale grâce à l'utilisation efficace de méthodes de management de projet au sein des organisations a été démontrée par le recours à des évaluations de la maturité qui mesurent l'aptitude d'une organisation à gérer des projets, des programmes et/ou des portefeuilles. Plus l'organisation atteint un niveau de maturité élevé, plus elle est efficace sur le plan commercial.

Définition : Maturité

Une mesure de la fiabilité et de l'efficacité d'un processus, d'une fonction, d'une organisation, etc. Les processus et les fonctions les plus matures sont formellement alignés sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise et se basent sur un cadre d'amélioration continue.

Définition : Modèle de maturité

Une méthode qui consiste à évaluer l'aptitude organisationnelle dans un domaine de compétences donné.

L'utilisation d'une évaluation de la maturité comporte notamment les bénéfices suivants :

- Aider les organisations à décider du niveau de maturité à atteindre pour répondre à leurs besoins opérationnels
- Créer une référence fiable des aptitudes qui permettra de mesurer objectivement les améliorations en termes de performance
- Fournir une évaluation objective des points forts et des points faibles
- Justifier l'investissement dans l'infrastructure de management de projet
- Fournir un moyen de valider la maturité d'une organisation
- Démontrer sa qualité de service à appuyer les propositions aux clients potentiels
- Réduire les frais de livraison et augmenter les bénéfices
- Indiquer les prochaines étapes d'amélioration logiques pour augmenter le niveau de performance du management de projet.

Le Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) d'AXELOS est l'un de ces modèles de maturité. Le Tableau 21.1 illustre les caractéristiques de management de projet d'après le modèle P3M3. Au niveau de maturité 2, chaque projet dispose de sa propre méthode, alors qu'aux niveaux de maturité 3 et supérieurs, les projets sont gérés à l'aide d'une méthode commune. Si une organisation cherche à adopter PRINCE2 en tant que méthode de management de projet, elle doit dans un premier temps viser le niveau de maturité 3 ou son équivalent. Le détail du modèle décrit comment les membres d'une organisation pourraient se comporter sur l'ensemble des sujets qui composent le management de projet à chaque niveau de maturité. En ayant recours à ce modèle de maturité, associé à PRINCE2, une conception peut alors se développer et définir les besoins que la méthode d'une organisation doit couvrir.

Tableau 21.1 Caractéristiques des niveaux de maturité des projets P3M3

Maturité	Caractéristiques
Niveau 1 : Sensibilisation au processus	L'organisation reconnaît-elle les projets et les exécute-t-elle différemment de ses activités courantes ? (Les projets peuvent être menés de manière informelle sans processus standard ou système de suivi.)
Niveau 2 : Processus reproductible	L'organisation s'assure-t-elle que chaque projet est exécuté avec ses propres processus et procédures conformément à la norme minimale spécifiée ? (La coordination entre les projets pourrait être limitée.)
Niveau 3 : Processus défini	L'organisation dispose-t-elle de ses propres processus projet gérés de manière centralisée et les projets individuels peuvent-ils s'imbriquer dans ces processus pour s'adapter au projet particulier ?
Niveau 4 : Processus géré	L'organisation obtient-elle et conserve-t-elle des mesures spécifiques de la performance de son management de projet ? Organise-t-elle un management de la qualité pour mieux prédire la performance future ?
Niveau 5 : Processus optimisé	L'organisation gère-t-elle l'amélioration continue des processus conjointement à une gestion proactive des problèmes et à une gestion de la technologie pour les projets afin d'améliorer son aptitude à prédire la performance dans le temps et d'optimiser les processus ?

Exemple : Management de projet et P3M3

Si une organisation n'a pas de méthode de management de projet couramment utilisée, chaque chef de projet doit définir sa propre approche pour chaque projet. Ce dernier peut se servir de PRINCE2 comme base, puisque PRINCE2 peut s'adapter directement pour répondre aux besoins de chaque projet. En adoptant cette approche, une organisation en cours d'évaluation par le modèle P3M3 serait classée comme une organisation de niveau de maturité 2, où chaque projet est géré avec ses propres processus et procédures.

D'autre part, une organisation qui possède une méthode de management de projet définie, basée sur PRINCE2, atteindrait au moins le niveau de maturité 3, où les projets sont gérés conformément à un ensemble commun de processus et de procédures. Généralement, plus le niveau de maturité est élevé, plus les projets sont performants.

21.1.1.4 Rassembler les éléments de PRINCE2

Une terminologie cohérente est importante, car l'harmonisation de l'utilisation des mots favorise la communication et la compréhension. Dans la mesure où elle est réaliste, la méthode doit refléter la terminologie utilisée au sein de l'organisation. Si une terminologie différente est utilisée par différents services de l'entreprise, des problèmes vont survenir, que le terme utilisé soit correct ou non. Par conséquent, il s'avère utile de s'accorder à l'avance sur la définition des termes clés du management de projet.

Conseil

Faites en sorte que la création d'un glossaire soit livrable dès le début de l'élaboration de la méthode, car ce dernier servira de guide pour les termes à utiliser dans le reste de la rédaction de la méthode. Choisissez un glossaire de référence comme PRINCE2 par défaut et utilisez-le pour créer la terminologie propre à l'organisation. Modifiez chaque mot si nécessaire, ajoutez des définitions pour faciliter la compréhension et proposez des « synonymes » dans le glossaire pour aider les gens à réapprendre tout nouveau mot. Mettez à jour le glossaire, le cas échéant, en y apportant des modifications ou en procédant à des ajouts.

Exemple de modification du glossaire

Un détaillant a décidé d'adopter PRINCE2, mais tout le monde au sein de l'organisation a compris que le terme « produit » comme tout article que l'organisation vend à ses clients. Par conséquent, le détaillant a décidé de remplacer le terme PRINCE2 « produit » par « livrable ». Par la suite, il a donc fallu créer des « descriptions de livrables » plutôt que des « descriptions de produits ».

L'adaptation des descriptions des processus, des rôles et des produits est étroitement liée. Une activité dans un processus PRINCE2 est entreprise par un rôle pour créer un produit de management. Changer une relation peut modifier la relation entre les autres éléments. C'est pourquoi il est conseillé de démarrer par l'adaptation des processus, en les modifiant pour refléter toute terminologie nouvelle et changer le modèle de processus et les flux d'activités, le cas échéant, afin de montrer comment l'organisation doit fonctionner. Des descriptions de produits et de rôles détaillées peuvent alors être adaptées pour refléter les changements de processus. Les processus qui requièrent une modification seront la plupart du temps ceux qui sont liés à la direction d'un projet et, en particulier, ceux qui ont trait à l'autorisation de financement des projets ou des séquences des projets ; les directions financières ont tendance à avoir des « schémas de délégation » qui définissent qui a le droit de prendre les décisions relatives à l'autorisation d'un projet.

Conseil

Si le diagramme des processus PRINCE2 est adapté, conservez une copie par version illustrant les entrées et les sorties entre les processus. Rapprochez cette copie des versions adaptées de chaque processus PRINCE2. De cette manière, l'intégrité des interfaces dans le modèle de processus devrait être conservée chaque fois que des changements sont apportés.

Les thèmes de PRINCE2 s'inspirent d'activités particulières dans le cadre de processus. Chaque organisation doit décider comment chaque thème PRINCE2 se reflète dans sa méthode de management de projet. Sur des projets individuels, ceci est généralement décrit dans la DIP, les sections pertinentes étant les approches de management (pour la gestion des communications, de la qualité, des risques et des changements), les contrôles, les rôles, et enfin les structures. Disposer d'une procédure définie garantit que ces aspects sont couverts de manière cohérente et évite à chaque chef de projet d'avoir à définir sa propre procédure, car il peut se référer à l'approche de l'organisation.

Conseil

Créez une guide de poche d'une page ou des fiches sur des sujets importants comme la gestion des risques pour aider les personnes à comprendre les points clés.

Pensez à utiliser des listes de contrôle (comme celles proposées dans les annexes de ce manuel) plutôt que des modèles de document pour les produits de management.

21.1.1.5 Cycles de vie des projets

Bien que PRINCE2 ne prescrive pas l'utilisation d'un cycle de vie du projet particulier, la méthode exige d'en utiliser un. Pour éviter que chaque chef de projet conçoive le sien, pensez à en insérer un dans la méthode de management de projet en décrivant le but de chaque séquence de management et en faisant le lien avec les processus et les thèmes PRINCE2. La standardisation du cycle de vie du projet sert de base aux chefs de projet pour adapter le leur. Elle permet également à l'organisation d'avoir un aperçu de la progression de ses portefeuilles de projets. La standardisation des cycles de vie des projets peut aller plus loin et, plutôt que de simplement décrire un projet générique, pourrait faire en sorte de refléter des types particuliers de projet en y intégrant des activités spécialistes aux séquences appropriées, comme pour le développement des aptitudes et des produits, le développement logiciel, la construction, les fusions d'entreprises et les changements complexes. Pour en savoir plus sur le cycle de vie du projet, consultez le thème plans (Chapitre 9).

21.1.1.6 Gérer la méthode

Une fois la méthode créée, elle doit être gérée et maintenue. La méthode doit par conséquent comprendre un/des guide(s), des procédures ou des processus qui décrivent comment elle est gérée. Elle doit être également être accompagnée des descriptions de rôles et des produits. Il convient de prévoir un rôle pour gérer l'architecture globale de la méthode, garantissant ainsi que le modèle du processus et ses composantes fonctionnent comme un tout. Le changement d'une composante peut avoir un impact sur toutes les autres composantes. C'est pourquoi le contrôle des changements doit en faire partie. Un autre rôle doit être dédié à la gestion de chaque composante de la méthode. L'architecte disposerait donc de plusieurs personnes différentes pour gérer chaque composante.

Conseil

Les modèles de maturité exigent souvent de disposer d'un moyen défini de gestion d'une méthode. Par exemple, dans le modèle *CMMI for Development* (CMMI-DEV ; Université Carnegie-Mellon, 2010), on retrouve deux domaines de processus au niveau de maturité 3. Ces derniers sont dénommés « focalisation sur le processus organisationnel » et « définition du processus organisationnel ».

21.1.2 Créer des règles d'adaptation et des directives

Comme PRINCE2 dispose d'un principe d'adaptation, toute méthode dérivant de ce principe doit permettre l'adaptation. Cela signifie que la méthode doit inclure des règles d'adaptation et des directives. Cette tâche peut être couverte en quelques pages ou très détaillée en décrivant si chaque élément de la méthode peut être adapté et comment il faudrait procéder pour le faire.

Message clé

Une organisation peut choisir de limiter la mesure dans laquelle sa méthode de management de projet peut être adaptée en définissant ce qui suit :

- Quelles sont les règles ou directives applicables à l'organisation ?
- Quels degrés de liberté chaque détenteur de rôle doit avoir ?
- Qui « approuve » l'adaptation ?
- Qui peut prodiguer des conseils sur l'adaptation ?

Exemple

Une multinationale a défini sa méthode de management de projet dans des processus. Les processus de la méthode reflétaient les processus, les thèmes et les modèles PRINCE2 (dérivés des grandes lignes de la description de produit PRINCE2). Chaque processus et description de produit de la méthode comprenait des directives indiquant comment les adapter.

Voir la section 21.1.3 pour d'autres exemples.

Puisque PRINCE2 peut s'adapter quelle que soit la complexité ou l'échelle du projet, les organisations peuvent songer à classer leurs projets par complexité et prodiguer des conseils sur la manière d'adapter chaque catégorie. Le Tableau 21.2 illustre une simple approche de la catégorisation des projets et donne des suggestions sur la façon dont PRINCE2 peut s'adapter.

L'objectif est d'aider les praticiens à décider de ce qu'est un management de projet « juste assez » pour garantir le succès du projet.

Plus le projet est complexe, plus le nombre d'informations générées est important. Un chef de projet doit s'assurer que le moyen utilisé pour stocker et distribuer les informations est efficace et sécurisé. Pour des projets plus simples, un carnet de bord et un tableau d'affichage peuvent suffire, mais pour des projets plus complexes, en particulier avec des équipes réparties, des systèmes d'information devront être développés et déployés.

Vous trouverez une approche de la modélisation de la complexité dans le Tableau 5.5 de la publication *Portfolio, Programme and Project Offices* (Cabinet Office, 2013).

Conseil

La complexité peut se mesurer de différentes manières. La plupart de ces moyens se résument à noter un projet en fonction d'un certain nombre de critères afin d'évaluer la complexité globale du projet et de déceler les parties qui représentent la plus grande source de complexité. Exemple : le modèle DECA (Delivery Environment Complexity Analytic) mis au point par le National Audit Office (NAO) au Royaume-Uni pour donner un aperçu global des défis, de la complexité et des risques liés à un projet, un programme, une politique ou un domaine de travail.

Tableau 21.2 Exemples de projets de divers niveaux de complexité

Complexité		Caractéristique	Application de PRINCE2
Élevée	Programme	Transformation d'une grande entreprise Projets multiples	**Ceci n'est pas un projet.** Un cadre de management de programme comme le MSP (Managing Sucessful Programmes) doit être utilisé. PRINCE2 doit être utilisé pour gérer les projets au sein du programme.
	Projet d'envergure	Essentiel pour les objectifs stratégiques Un grand nombre de parties prenantes importantes Exigences ambiguës Contexte incertain Besoins de financement importants Livrables et résultats nouveaux ou exceptionnels Plusieurs parties impliquées Large éventail de disciplines requises Changement organisationnel significatif requis	Plusieurs séquences de livraison Comité de pilotage de projet étendu (p. ex. groupes d'utilisateurs/de fournisseurs) Chef d'équipe probablement comme rôle séparé Support projet probablement comme rôle séparé Produits de management individuels
	Projet normal	Priorité moyenne Nombre modéré de parties prenantes Les exigences doivent être précisées Certains livrables novateurs Nombre modéré de parties impliquées Nombre modéré de disciplines requises Changement du statu quo	Une ou plusieurs séquences de livraison Comité de pilotage de projet standard Chef d'équipe comme rôle séparé optionnel Support projet comme rôle séparé optionnel Certains produits de management combinés
	Projet simple	Priorité faible Peu de parties prenantes Besoins clairs Aspect financier non significatif Livrables testés et éprouvés Peu de parties impliquées Peu de disciplines requises Changement insignifiant au statu quo	Séquence de livraison unique Comité de pilotage de projet simple Le chef de projet joue le rôle de chef d'équipe Le chef de projet joue le rôle de support projet Produits de management combinés
Faible	Tâche	Risque, coût, importance, visibilité faibles Discipline unique Site unique	**Ceci n'est pas un projet.** Le processus de gestion de la livraison de produit PRINCE2 (à l'aide des lots de travaux, des descriptions de produits, des journaux/registres et des révisions des points d'avancement) peut être utilisé pour gérer une tâche. Dans ce cas, le chef d'équipe n'aurait pas à rendre des comptes à un chef de projet mais à un autre directeur de l'organisation.

21.1.3 Exemples d'adaptation de PRINCE2 par des organisations

Exemple : Multinationale A

Modification du modèle de processus

La société a défini un cycle de vie d'un projet comprenant cinq séquences de management. Celui-ci s'appliquait à tous les projets et mettait également en évidence le management de projet et les activités spécialistes de chaque séquence. Les activités de management de projet, définies dans des documents très succincts, reflétaient les processus et les thèmes PRINCE2. Le processus diriger le projet de PRINCE2 a été adapté pour créer trois processus distincts :

- Donner l'orientation ad hoc ;
- Autoriser le lancement de chaque séquence et la clôture du projet ;
- Interrompre les projets ou y mettre fin.

Quatre publications-guide ont été créées pour étayer la méthode :

- un guide relatif aux séquences et aux points de contrôle qui décrit le cycle de vie du projet et comprend les critères à respecter à chaque point de contrôle, avant de lancer chaque séquence et de clôturer le projet ;
- des notes sommaires portant sur l'élaboration du projet, les bénéfices, le calendrier, les finances, les risques, les problèmes, le contrôle des changements, les révisions du projet, la gestion de la valeur, la qualité et la clôture du projet ;
- un guide destiné aux sponsors du projet, décrivant leur rôle (équivalent de l'exécutif PRINCE2) ;
- un guide à l'intention des décideurs répartis dans un conseil qui prenait les décisions finales aux limites de séquences et un conseil de soutien qui garantissait la disponibilité de ressources suffisantes pour entreprendre le travail.

Des modèles, renforcés par des guides, ont été conçus pour les produits de management courants. La DIP de PRINCE2 a été reprise dans un seul document qui comprenait le cas d'affaire, la définition du projet et le plan.

Les jalons du projet et les rapports ont été réalisés au moyen d'un outil Web à l'échelle de la société qui comprenait le risque, les problèmes rencontrés, les journaux des changements, les dates clés, les interdépendances et les flux financiers en direct provenant du système comptable de la société pour chaque projet, séquence et lot de travaux. L'outil de projet était également le registre projet (plus de 2 500 projets simultanés) reprenant la séquence à laquelle se trouve le projet, le sponsor, le chef de projet, le statut rouge, orange ou vert et le statut du projet (suggéré, en cours, suspendu, arrêté ou terminé), ainsi que le rapport de progression.

Exemple : Multinationale B

Alignement sur des normes externes

La société a pris la décision explicite de s'assurer que sa méthode respectait non seulement PRINCE2 mais aussi le modèle CMMI-DEV, la norme BS-6079 Partie 1, la norme ISO-21500 et les corpus de connaissances de l'APM et de la PMI. Des guides ont été rédigés pour montrer comment chaque aspect a été traité et utilisé avec les clients et les auditeurs pour prouver que la méthode était conforme.

Les processus PRINCE2 ont été reflétés dans une procédure « diriger et gérer un projet » qui comprend l'identification, la direction, et l'initialisation d'un projet, mais également le contrôle d'une séquence, la préparation de la séquence suivante et la clôture d'un projet. « Autoriser un projet » constituait un processus distinct. Le processus PRINCE2 « gérer la livraison du produit » était représenté dans un processus séparé « gérer le lot de travaux », car il pouvait être utilisé en dehors du projet. Chaque produit de management disposait d'un modèle et d'une description de produit avec ses propres directives en matière d'adaptation.

Les thèmes PRINCE2 ont été traités comme des procédures de soutien comprenant la réalisation des bénéfices, la planification, les rapports, les risques, les problèmes rencontrés, le contrôle des changements, les parties prenantes, les communications, les leçons à tirer et la gestion des documents. Ils couvraient également les domaines hors PRINCE2, notamment l'initiation, la formation, les révisions/ l'assurance, l'audit, la qualité, l'examen par les pairs, les réunions et la gestion de la méthode.

Toutes les procédures comportaient des organigrammes, des résumés des rôles, des tableaux des activités, des responsabilités et des obligations claires, des listes de contrôle et des directives pour l'adaptation avec des renvois (hyperliens) à du matériel supplémentaire (tel que des guides, des normes, des vidéos et des outils) associé aux activités appropriées.

Il existait des guides sur chaque sujet servant de sources de formation et les procédures les plus couramment demandées faisaient l'objet de « Guides de poche » d'une page. En séparant le matériel didactique des procédures, l'entreprise a pu maintenir les procédures à leur expression minimale.

Exemple : Société d'infrastructure importante

Assurer l'intégrité et la qualité du périmètre

La société visait des « processus légers » en prescrivant les produits nécessaires, mais en laissant le choix des activités et l'organisation des séquences au jugement professionnel du chef de projet. La méthode comptait un processus seulement. Ce dernier était lié à une exigence légale.

Cette méthode de management de projet s'est concentrée sur un cycle de vie du projet défini et adapté aux projets propres à l'infrastructure de la société, avec des points de contrôle stricts entre les séquences. Chaque séquence du projet comportait une liste des produits de management et des produits spécialistes à créer dans cette séquence. Tous les produits de management et les produits spécialistes ont été prédéfinis, avec des descriptions de produits incluant les critères d'applicabilité qui détermineraient la nécessité ou non de ce produit.

L'équipe de management de projet s'appuyait sur une série de manuels de directives qui reflétaient les thèmes PRINCE2, tels que la gestion des risques, la gestion des points de contrôle, la gestion des parties prenantes et la planification. De plus, il existait des guides pratiques sur le processus de sponsoring et le processus d'ingénierie.

Exemple : Grande entreprise de communication

Une approche agile vers l'adaptation

Une grande entreprise de communication a développé sa propre méthode de management de projet basée sur PRINCE2 pour remplacer 20 méthodes locales dans l'ensemble de l'entreprise. Les propriétaires des méthodes locales sont tous devenus membres du groupe de travail dédié au développement de la nouvelle méthode. Beaucoup ont éprouvé des difficultés à maintenir leurs méthodes à cause du manque de fonds et de temps. Les principes et les exigences de haut niveau ont été approuvés par le groupe et, sur cette base, une architecture de méthode a été développée.
La méthode a été conçue et mise en œuvre à l'aide d'une méthode de travail agile qui a commencé par la définition d'un ensemble minimal de caractéristiques (comprenant un glossaire), puis par un accord sur la priorité des caractéristiques restantes. Ces priorités ont été étudiées lors des réunions régulières de l'équipe et modifiées au besoin. La progression a été mesurée par rapport à un burn chart de plus de 400 caractéristiques comprenant des modèles, des procédures, des guides et d'autres produits. Après la première version, de nouvelles caractéristiques ont été livrées pour les utiliser une fois disponibles.

21.2 Incorporation de PRINCE2 dans l'organisation

21.2.1 Gestion du changement

21.2.1.1 Changer la manière de travailler des personnes

L'introduction d'une méthode de management de projet d'une organisation implique de changer la manière de travailler des personnes afin d'atteindre l'objectif (dans ce cas, la généralisation de l'utilisation de la méthode de management de projet) menant à une plus grande réussite du projet et à une meilleure performance de l'entreprise.

Les approches actuelles de la gestion du changement combinent les points de vue psychologiques et techniques du monde pour créer des méthodes de changement reproductibles en s'appuyant sur un large éventail d'outils et de techniques. L'application de différentes méthodes de changement a une influence sur la manière dont les organisations et leurs dirigeants regardent le changement, sur la manière dont il est géré, et même sur l'efficacité de toute initiative de changement. Pour la plupart des modèles de changement, il est crucial d'obtenir le soutien de ceux qui doivent changer leur manière de travailler. Cela implique :

- de comprendre la situation actuelle (état actuel) ;
- d'identifier les changements nécessaires dans l'organisation au sens large (état futur) ;
- de comprendre la résilience de ceux qui seront impactés par le changement et leurs niveaux de résistance ;
- de développer les aptitudes nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation (rôles, processus, systèmes, culture et comportements) ;
- d'impliquer ceux qui sont affectés par le changement et de gagner leur soutien.

Pour obtenir l'appui des parties prenantes, les approches de gestion du changement ne doivent pas se limiter à la formation, mais doivent aussi inclure le coaching, le mentorat, l'engagement de parties prenantes, ainsi que des activités de marketing et de communication afin d'intégrer une véritable compréhension du besoin de changement et des bénéfices qui en découlent. Le changement concerne autant la gestion des attentes des personnes et leurs perceptions, que la gestion des faits.

Conseil

Ne confondez pas « contrôle des changements », tel que décrit dans le thème changement de PRINCE2, avec « gestion des changements » tel qu'expliqué dans cette section. De nombreuses méthodes et normes propriétaires utilisent ces termes de manière interchangeable.

21.2.1.2 Conception de l'état futur

La conception de l'état futur d'une méthode de management de projet doit refléter la vision de son fonctionnement après incorporation de la méthode. Elle doit comprendre les rôles, les processus, les outils et les comportements liés à l'utilisation de la méthode elle-même et à toute unité organisationnelle sous-jacente. Les projets doivent être perçus comme faisant partie intégrante de l'organisation et, par conséquent, tout processus, rôle ou toute approche doivent s'aligner sur les éléments utilisés dans le reste d'une organisation. Comme le management de projet est une forme de gouvernance, il doit être explicitement lié à la gouvernance globale de l'organisation. L'incorporation du management de projets renforce le gouvernance d'entreprise. Les domaines communs où ce lien se manifeste sont l'affectation des ressources, l'autorisation de financement des projets, l'achat de biens et de services, l'audit, la comptabilité et les pratiques en matière de ressources humaines.

La conception de l'état futur n'inclut pas seulement l'adaptation de PRINCE2 (décrite à la section 21.1), mais aussi la conception de chaque autre partie de l'organisation nécessaire pour soutenir le management de projet.

Par exemple, si l'utilisation de la méthode est mandatée, une organisation peut créer une équipe d'audit spécifique pour évaluer le degré de conformité à la méthode de chaque chef de projet. Des sanctions pourraient être appliquées pour ceux qui ne s'y conforment pas. Les auditeurs pourraient avoir besoin de formation, de listes de contrôle, de connaissances et de processus spécifiques pour mener à bien leur tâche (consultez la section 21.2.4 pour obtenir un exemple). Pour se montrer moins directif, il est possible de mettre en place des mentors et des coachs qui aideront les praticiens à comprendre et à utiliser efficacement la méthode. Ces coachs doivent connaître la méthode de management de projet, les techniques sous-jacentes et le moyen de les adapter.

Les organisations assisteront souvent leurs chefs de projet par la mise en œuvre d'outils et de systèmes destinés à améliorer la communication et à réduire les frais généraux administratifs. De tels outils peuvent être destinés à la planification et au suivi, à la gestion des changements, au suivi des risques et des actions, mais ils peuvent aussi permettre d'enregistrer les leçons. Les grandes lignes de la description de produit PRINCE2 comprennent un certain nombre de ces produits. Malheureusement, de nombreux outils propriétaires utilisent leur propre terminologie et flux de travail qui ne concordent pas avec PRINCE2 ou avec la terminologie propre à une organisation. Parfois, les termes peuvent être modifiés, mais ce n'est souvent pas le cas. Dans ces cas-là, il faut opter pour l'adaptation de la terminologie de l'organisation afin qu'elle concorde avec l'outil ou il faut choisir un autre outil. La décision dépend de la valeur accordée au maintien de la terminologie ou des flux de travail choisis. Les chefs de projet expérimentés doivent pouvoir jongler avec des terminologies différentes, mais les novices en management de projet ou les personnes issues de disciplines extérieures pourraient rencontrer des difficultés.

La « conception de l'état futur » peut également être dénommée « schéma directeur ». Consulter la publication *Managing Successful Programmes* (Cabinet Office, 2011) pour plus d'informations.

Conseil

Le modèle POTI établit un périmètre de haut niveau concernant ce qui doit être inclus et intégré dans une conception d'état future efficace :

P Process : processus, modèles d'affaires des opérations et des fonctions, y compris les frais opérationnels et les niveaux de performance.

O Organization : structure organisationnelle, niveaux des effectifs, rôles, compétences requises, culture organisationnelle, chaîne logistique et style.

T Technology : technologie, bâtiments, systèmes et outils informatiques, équipement, machines et installations.

I Information : informations et donnés requises pour mesurer les opérations futures et la performance de l'entreprise.

Conseil

Si vous vous lancez dans le déploiement à long terme d'une méthode de management de projet, pensez à définir les états intermédiaires et à vous assurer que chacun est conçu de manière à fonctionner efficacement alors que le travail se poursuit et évolue vers l'état suivant.

21.2.2 Déploiement cohérent de la méthode

21.2.2.1 Garantir la cohérence au niveau de toutes les parties impactées de l'organisation

Le déploiement du management de projet au sein d'une organisation implique la mise en œuvre de la méthode de management de projet et d'outils connexes, ainsi que d'activités de gestion du changement pour promouvoir l'utilisation de la méthode. La section 4.4 a déjà fait état des bénéfices d'une méthode rédigée et communiquée de manière cohérente. Une telle cohérence doit s'appliquer à toute autre activité liée à la mise en œuvre. Par exemple, le contenu de la formation doit refléter les concepts et la terminologie utilisés dans la méthode. Parmi les autres activités liées au déploiement, on peut mentionner les communications, l'assurance, l'audit, le mentorat et le coaching.

Puisqu'un grand nombre de produits spécialistes pourraient voir le jour afin de mettre en œuvre une méthode de management de projet, la stratégie de déploiement doit être minutieusement réfléchie. Il existe deux alternatives : l'approche « big bang » et l'approche incrémentielle.

21.2.2.2 Approche « big bang »

Dans le cadre de cette approche, la méthode de management de projet et ses éléments connexes sont activés pour une utilisation le jour même : tous les plans se concentrent sur cette date de mise en service. Une telle approche peut convenir dans une petite ou une nouvelle organisation, mais la date de mise en service serait

limitée par l'élément directeur le plus long du projet, ce qui pourrait mener à la perte des premiers bénéfices. On pourrait également noter des problèmes au démarrage, sauf si des essais complets ont été réalisés. Les essais devraient normalement couvrir les questions suivantes : Cela fonctionne-t-il dans la pratique ? Cela fonctionne-t-il à l'échelle ? Comme l'approche « big bang » se concentre sur une seule date de mise en service, elle se gère comme un projet.

21.2.2.3 Approche incrémentielle

Dans la plupart des cas, une approche incrémentielle pour le déploiement d'une méthode de management de projet et de ses capacités connexes s'avère plus souple et plus pratique. En adoptant cette approche, les premiers bénéfices peuvent être réalisés et le nombre de changements auxquels les utilisateurs doivent faire face en même temps est réduit. Elle permet un déploiement progressif, sur le plan géographique par exemple, afin de ne pas trop solliciter les ressources de déploiement. Dans ce cas, il faudrait déterminer les fonctions essentielles pour le lancement, les autres fonctions étant déployées au fur et à mesure de leur disponibilité. Dans certains cas, le plan peut montrer des états intermédiaires où les aptitudes sont utilisées et intégrées avant le déploiement de nouvelles aptitudes. Comme le déploiement nécessite un certain nombre de projets et d'activités de changement, la gestion sous la forme programme avec des tranches est plus appropriée pour refléter chaque état de fonctionnement intermédiaire.

21.2.2.4 Suivre la progression du changement

Quelle que soit l'approche choisie, il est utile de suivre la progression de l'effort de changement au cours du déploiement et aux prémisses de la période opérationnelle. De nombreuses techniques de gestion du changement comprennent des approches de suivi du changement. Les modèles de maturité peuvent servir à évaluer la progression du déploiement pour toute l'organisation ou pour une sous-partie.

Conseil

Si vous mettez en œuvre une méthode de management de portefeuille, de programme et de projet, assurez-vous qu'ils sont conçus pour travailler ensemble dès le début, en mettant en commun le plus d'éléments possible et en utilisant la même terminologie. La chaîne de gouvernance, depuis le niveau de l'entreprise jusqu'au projet, en passant par le portefeuille et le programme, doit être explicite.

21.2.3 Développer et maintenir la maturité

Si les praticiens n'utilisent plus une méthode de management de projet après son déploiement initial, les efforts et le coût impliqués dans sa création sont perdus. Une méthode exige un management actif continu si l'on veut qu'elle profite à l'entreprise et contribue à l'amélioration continue de la performance de l'entreprise.

La création d'une méthode ne doit pas être un objectif en soi, mais une simple composante au sein d'une combinaison d'aptitudes visant à améliorer la performance de l'entreprise. L'utilisation d'une méthode exige que les personnes soient compétentes dans leur travail ; une méthode apporte simplement de la cohérence dans l'approche, et cette cohérence constitue une valeur ajoutée. La méthode doit rester pertinente pour ses utilisateurs, ce qui devrait encourager l'engagement direct suscité par le retour d'expérience et l'implication des parties prenantes, comme dans les communautés de pratique et les groupes d'utilisateurs.

Conseil

S'ils sont utilisés, le coaching et le mentorat devraient être maintenus aussi longtemps que les praticiens les trouvent utiles.

Le suivi de l'utilisation de la méthode peut être une tâche ardue. Cependant, comme la plupart des méthodes ont tendance à être publiées sur le site intranet d'une organisation, une simple analyse des clics combinée à des statistiques peut vous donner une idée de son utilisation. Au départ, l'utilisation du site devrait augmenter, mais, à moins que l'élan ne soit maintenu, l'utilisation peut montrer des signes de faiblesse. Ceci pourrait s'expliquer en partie par le fait que les personnes trouvent ce dont elles ont besoin plus rapidement (en quelques clics) ou qu'ils doivent moins s'y référer, car ils ont retenu le contenu. Le suivi du volume des commentaires et de tout changement consécutif apporté à la méthode de management de projet est un indicateur de l'engagement des utilisateurs.

Les décomptes du site Web peuvent indiquer qu'une méthode est utilisée, mais ils ne constituent pas une preuve tangible. Les preuves témoignant des pratiques réellement utilisées peuvent se glaner dans le cadre de l'assurance qualité, de l'assurance projet et des audits. Si un modèle de maturité est utilisé, la progression graduelle des aptitudes aux différents niveaux de maturité constitue également une preuve d'amélioration.

De nombreuses organisations, parmi les plus grandes, créent des « communautés de pratique » qui visent à améliorer la performance par le partage des connaissances et la création du sens de la communauté. Ces dernières ont souvent leurs propres sites Web, blogs, réseaux sociaux et événements pour motiver leurs membres à contribuer au développement de la profession. Certaines sociétés organisent des conférences en interne ou encouragent activement la participation à des événements externes et l'implication dans des associations de professionnels. Une communauté de pratique peut suggérer des experts sur un sujet précis qui assument un rôle de leadership sur un aspect du management de projet et qui agissent comme point focal pour les conseils. Ils peuvent aussi être en possession des parties pertinentes de la méthode, en travaillant avec le propriétaire de la méthode globale.

Tout comme la maturité se rapporte aux aptitudes d'une organisation, la « compétence » se rapporte à un individu. Le développement des compétences individuelles devrait être encouragé, en permettant aux individus de gérer des projets uniquement s'ils disposent d'une « licence » obtenue via l'acquisition d'un niveau de compétence prescrit (par exemple, décerné par des centres d'évaluation). Toute lacune en termes de compétences peut être comblée par une formation et un perfectionnement supplémentaires. Il faut rattacher les aptitudes et les compétences à des parties de la méthode, de sorte qu'elles puissent être utilisées ensemble en toute transparence.

La formation et le perfectionnement devraient refléter à la fois les compétences et la méthode si l'on veut qu'elles soient considérées comme pertinentes, en particulier à des niveaux inférieurs. Il convient également d'encourager les praticiens expérimentés à agir comme mentors ou coachs, en garantissant les bons comportements et en veillant à ce que l'utilisation de la méthode ne devienne pas mécanique.

Conseil

Ne vous attendez pas à ce qu'une méthode de management de projet fonctionne toute seule. Une personne placée dans les échelons supérieurs de l'entreprise devra continuer à la sponsoriser et une personne détentrice des ressources aura la responsabilité de gérer son développement et son utilisation continus.

21.2.4 Exemples d'incorporation de PRINCE2 par des organisations

Exemple : Société d'infrastructure importante

Basée sur un modèle de maturité

Une société d'infrastructure importante a obtenu un faible score dans le cadre d'une évaluation de maturité P3M3, ce qui reflétait sa performance réelle. Par conséquent, la société a décidé de développer et de déployer une méthode de management de projet unique basée sur PRINCE2 pour remplacer les huit méthodes actuellement utilisées. La nouvelle méthode a été développée avec la participation active de la communauté dédiée au management de projet. La méthode a été mise à l'essai dans le cadre d'un programme et le retour d'expérience sur son utilisation a été utilisé pour ajuster la méthode avant son déploiement ultérieur. Le déploiement a alors commencé, chaque domaine décidait de sa propre approche de déploiement en fonction de sa situation ; la seule exigence était que le domaine dispose d'un plan.

Une équipe centrale de mise en œuvre et de déploiement a supervisé le déploiement et la performance qui en découlait. Des séances de questions-réponses fréquentes ont été mises en place par l'équipe. Cette dernière a également géré la formation connexe. L'équipe a également assisté aux réunions de projet et aux événements de point de contrôle pour s'assurer qu'ils se déroulaient dans « l'esprit de la méthode » et pas uniquement dans les écrits. L'équipe est restée en place 18 mois jusqu'à ce que la méthode soit incorporée. Cette organisation a atteint un niveau 3 de maturité P3M3.

Exemple : Grande entreprise de communication

Version livrée incrémentielle et communications

Une grande entreprise de communication a utilisé des méthodes agiles pour développer sa propre méthode de management de projet basée sur PRINCE2, ainsi qu'une méthode de gestion de programme (basée sur la publication Managing Successful Programmes). Cette méthode devait remplacer 20 méthodes locales dans toute l'entreprise (voir l'un des exemples de la section 21.1.3). Les caractéristiques de la méthode ont été mises à disposition dès qu'elles étaient prêtes et elles étaient publiées sur une plateforme dédiée à la méthode. Cette plateforme proposait du matériel à la fois sous forme de documents, mais aussi de supports en ligne. Les gens pouvaient utiliser le matériel de leur choix et faire part de leurs commentaires aux concepteurs. En même temps, deux cours de formation ont été développés, l'un en ligne et l'autre sous forme d'atelier, utilisant les mêmes concepts et le même langage que la méthode. Des vidéos de grande qualité ont également été créées et mises à disposition. Ces dernières étaient définies dans un plan de communication qui comportait également des bulletins d'information réguliers, des téléconférences, des présentations en face à face et des blogs. L'ensemble de fonctions minimal était disponible dans les 6 mois et la méthode complète a vu le jour 9 mois plus tard, formation comprise. Chaque secteur de l'entreprise, basé sur les 20 propriétaires de processus locaux d'origine, a décidé quand et comment adopter et déployer la méthode dans son domaine, conformément au plan convenu. Au cours de la première année, le site Web a enregistré plus de 750 000 visites, augmentant progressivement de mois en mois.

Exemple : Société internationale dans le secteur de l'informatique

Big bang et déploiement incrémentiel

La méthode PRINCE2 pour une entreprise internationale dans le secteur de l'informatique a été conçue par une équipe centrale qui a bénéficié de quelques conseils. Elle a été livrée à son stade finalisé et déployée en fonction de critères géographiques. La méthode était imputable au PMO central (Programme management office) du siège social, chaque site disposant d'un PMO local pour gérer le déploiement et l'utilisation de la méthode sur leur site.

Exemple : Entreprise internationale

Dissimulée ou apparente ?

Le responsable du changement dans une entreprise internationale a constaté une forte résistance à PRINCE2 en raison de la perception de la bureaucratie et, dans certains domaines, d'une préférence pour leurs normes locales. Bien qu'elle soit basée sur PRINCE2, la nouvelle méthode a été conçue sans référence explicite à PRINCE2, mais elle reflétait les caractéristiques des normes souhaitées.
Par conséquent, une méthode a été développée avec l'appui des utilisateurs peu réfractaires à son déploiement. Des guides ont été rédigés par la suite. Ces derniers expliquaient comment la méthode répondait aux exigences de chacune des méthodes et des normes d'origine. Ils ont été utiles pour impliquer les clients qui avaient besoin d'avoir recours à une norme ou à une méthode particulière et pour informer le personnel et les contractants formés à ces normes sur la façon dont elles ont été traitées dans la méthode.

Exemple : Grand programme d'ingénierie

Exploiter le succès dans un domaine pour améliorer la performance dans d'autres domaines

Un grand programme d'ingénierie des systèmes disposait des fonds suffisants et d'un soutien de haut niveau pour mettre au point sa propre méthode de management programme et de projet basée sur des normes accessibles au public, sur des ensembles de connaissances et, pour les projets, sur PRINCE2. Le directeur de programme a demandé que la méthode soit rédigée de telle sorte qu'elle puisse être utilisée sur d'autres programmes et servir de point de référence pour l'apprentissage et l'amélioration. De plus, le site Web dédié à la méthode et aux documents connexes devaient être accessibles à toute personne ayant accès à l'intranet de l'entreprise. L'un des principaux bénéfices d'avoir une méthode standard était que la DIP ne devait faire référence qu'à la partie appropriée de la méthode, plutôt que de tout décrire en entier. Il en résultait un document succinct et unique reflétant cette DIP de PRINCE2, plutôt que plusieurs documents. Le programme a duré plus de 10 ans, mais dans les 3 ans après sa mise à disposition, la méthode a servi de base à un programme à l'échelle de l'entreprise et à une méthode de management de projet, avec très peu de changements significatifs.

Exemple : Organisation A

Récolter et reconnaître le retour d'expérience

Fournir des retours ne faisait pas partie de la culture de l'organisation, car les gens avaient l'impression que rien ne se produisait par la suite. Lorsque la méthode de management de projet a été lancée, le partage simplifié d'un retour d'expérience a été intégré dans la conception de ses pages Web. Chaque page disposait d'un lien contextuel vers un formulaire de retour d'expérience. Les commentaires apparaissait sur la page, au moment de la publication, de sorte que la personne qui donnait son avis n'avait pas à dire à quelle page ou à quel article elle se référait. Le propriétaire de la méthode pouvait publier une réponse, de sorte que quiconque puisse voir tous les commentaires et toutes les réponses. Cependant, le propriétaire de la méthode a choisi de ne pas publier une réponse tout de suite, mais plutôt d'appeler la personne à l'origine du retour pour discuter du sujet en question permettant, souvent, de récupérer de plus amples informations. La réponse à publier sur le site était également convenue. Dans de nombreux cas, les améliorations suggérées ont été mises en œuvre en une journée. Cette approche immédiate et personnelle a rapidement été reconnue. De plus, le volume et la qualité du retour sur expérience ont augmenté au fur et à mesure que les relations directes avec les utilisateurs se sont développées. Il est important de noter que le propriétaire de la méthode et l'équipe n'ont pas insisté pour que les personnes utilisent les pages Web pour faire part de leur retour. Ils ont accepté les commentaires de toute forme (verbale, note griffonnée, e-mail), n'importe où, ce qui a contribué à dissiper les perceptions du « processus » et de « bureaucratie ».

Exemple : Organisation B

Recours à un audit interne comme agents du changement

Le groupe d'audit interne d'une entreprise avait toujours contrôlé les projets par rapport à ses propres listes de contrôle, car l'organisation n'adoptait pas d'approche cohérente en matière de management de projet. Lorsque la nouvelle méthode de management de projet a été lancée, le propriétaire de la méthode a demandé que l'audit interne utilise la méthode comme base pour ses audits. Le responsable de l'audit était réticent, car l'utilisation de la nouvelle méthode n'était pas exigée par la haute direction. Il a cependant trouvé que la nouvelle méthode était plus rigoureuse que tout ce qu'il avait entre les mains et couvrait les exigences d'un éventail de méthodes, de normes et de corpus de connaissances externes. Il a demandé à ce que ses auditeurs bénéficient d'une séance d'information d'une journée complète sur la méthode et il a créé un guide d'audit. Par conséquent, les auditeurs de la société ont utilisé le même langage et les mêmes concepts que la méthode dans leurs rapports. Bien que les auditeurs n'aient pas pu prescrire la manière dont les entités auditées ont répondu aux points abordés, ils se sont révélés utiles et ont pu les orienter vers les parties pertinentes de la méthode.

A

Grandes lignes de la description de produit

A Grandes lignes de la description de produit

Cette annexe contient les grandes lignes de la description de produit pour les produits de management PRINCE2. Ces descriptions de produit ne sont pas complètes aux termes de la définition de la section A.17, car certaines rubriques, comme la méthode qualité, varient en fonction des besoins du projet. Des exemples de format sont fournis, mais ils ne sont pas exhaustifs.

Adaptation des grandes lignes de la description de produit de management

L'adaptation est décrite dans les chapitres 4 et 21. Les produits de management doivent être adaptés aux exigences et à l'environnement de chaque projet. Il peut s'agir de la composition, du format, des critères qualité et de la désignation des produits de management. Par exemple :

- Il est possible que les produits de management se présentent sous d'autres formats et qu'ils ne soient pas nécessairement des « documents au format texte ». Il peut s'agir de diapositives, de feuilles de calcul ou de données contenues dans des systèmes d'information, qui sont ensuite rassemblées à l'écran ou sous la forme de résultats afin de composer des rapports.
- Les rapports peuvent ne pas être des documents. Il peut s'agir d'e-mails, de notes de réunion, de tableaux muraux ou d'une entrée dans un journal de projet. Lorsque l'on utilise des rapports verbaux, les informations seront intégrées à d'autres rapports.
- Il est possible de combiner des produits de management dans le cas de projets plus simples où les produits remplissent des objectifs connexes.
- Il est possible de diviser les produits de management en plus petites parties si cela facilite leur gestion et leur utilisation.
- Il est également possible d'ajouter ou de ne pas intégrer les parties de la composition qui ne relèvent pas du projet, mais aussi de combiner des éléments. La composition n'est pas une table des matières, mais plutôt une simple liste de ce que le produit doit généralement couvrir. Par conséquent, l'ordre des sujets est susceptible de changer.
- Les principes PRINCE2 de la focalisation produit et des leçons tirées de l'expérience reconnaissent que les projets doivent conserver des informations relatives à l'état du produit et aux leçons identifiées. PRINCE2 ne recommande pas de formats de rapport ou de données spécifiques pour les informations, et des produits de management formels ne sont pas toujours utilisés dans les projets, à moins qu'il n'existe une exigence spécifique à propos des informations supplémentaires qu'ils fournissent. Les noms des documents suivants servent à indiquer le moment où les informations sont requises sous une certaine forme. Ils donnent un aperçu de la description de la finalité, mais ne recommandent pas de composition, d'écart, de format et de présentation, ni de critères qualité :
  - enregistrement de configuration
  - rapport des retours d'expérience
  - rapport d'état du produit

Les grandes lignes de la description de produit de cette annexe peuvent être adaptées à une entreprise afin de créer son propre ensemble de lignes directrices qui ferait alors partie de la méthode de management de projet basée sur PRINCE2. Pour suivre PRINCE2, il convient de définir et de respecter la finalité de chaque produit de management. Les chapitres 4 et 21 fournissent davantage d'informations sur la création d'une méthode de management de projet de l'entreprise.

Types de produits de management

Il existe trois types de produits de management : les documents de référence, les enregistrements et les rapports.

Les versions de référence d'un produit de management sont celles qui définissent des aspects du projet et qui, une fois approuvées, sont sujets au contrôle des changements. Il s'agit des éléments suivants :

- A.1 Approche de gestion des bénéfices
- A.2 Cas d'affaire
- A.3 Approche de contrôle des changements
- A.5 Approche de gestion de la communication
- A.16 Plan (couvre les plans de projet, les plans de séquence, les plans d'exception et, de manière facultative, les plans d'équipe)
- A.17 Description de produit
- A.19 Exposé du projet
- A.20 Documentation d'initialisation de projet (DIP)
- A.21 Description de produit de projet
- A.22 Approche du management de la qualité
- A.24 Approche de la gestion des risques
- A.26 Lot de travaux

Les enregistrements sont des produits de management dynamiques destinés à consigner les informations relatives à la progression du projet. Il s'agit des éléments suivants :

- A.6 Enregistrement de configuration
- A.7 Journal de projet
- A.12 Registre des incidences
- A.14 Journal des retours d'expérience
- A.23 Registre qualité
- A.25 Registre des risques

Les rapports sont des produits de management conçus pour fournir un instantané de l'état de certains aspects du projet. Il s'agit des éléments suivants :

- A.4 Rapport d'avancement
- A.8 Rapport de fin de projet
- A.9 Rapport de fin de séquence
- A.10 Rapport d'exception
- A.11 Rapport de progression
- A.13 Rapport d'incidence
- A.15 Rapport des retours d'expérience
- A.18 Rapport d'état du produit

La plupart des produits de référence évoluent pendant la phase pré-projet et durant les activités de la séquence d'initialisation, comme indiqué dans la Figure A.1. Les produits de référence sont ensuite passés en revue et (éventuellement) mis à jour à la fin de chaque séquence, en cas d'exception.

Figure A.1 Évolution des versions de référence d'un produit de management

A.1 Approche de gestion des bénéfices

A.1.1 Finalité

Une approche de gestion des bénéfices définit les actions de gestion des bénéfices et les revues de bénéfices qui seront mises en place pour veiller à concrétiser les résultats du projet et pour confirmer leur réalisation.

Si le projet fait partie d'un programme, l'approche de gestion des bénéfices peut faire partir du plan de réalisation des bénéfices et être exécutée au niveau du programme. À la suite du projet, l'approche de gestion des bénéfices est prise en charge par la direction d'entreprise, de programme ou le client.

A.1.2 Composition

Une approche de gestion des bénéfices se compose des éléments suivants :

- Le périmètre de l'approche de gestion des bénéfices couvrant les bénéfices à gérer et à mesurer ;
- La personne qui est imputable pour les bénéfices attendus ;
- Les actions de gestion requises pour s'assurer que les résultats du projet sont atteints ;
- Comment mesurer la réalisation des bénéfices attendus et quand peuvent-ils être mesurés ;
- Quelles sont les ressources requises ;
- Les mesures de référence par rapport auxquelles les améliorations seront calculées ;
- Comment les performances du produit de projet sera-t-elle examinée.

A.1.3 Origine

L'approche de gestion des bénéfices provient des éléments suivants :

- Cas d'affaire ;
- Description de produit de projet (et les critères d'acceptation en particulier) ;
- Approche de gestion des bénéfices du programme et le plan de réalisation des bénéfices (lorsque le projet fait partie d'un programme) ;
- Performances de la direction d'entreprise, de programme ou du client pour surveiller une fonction (comme un centre d'excellence), le cas échéant.

A.1.4 Format et présentation

Une approche de gestion des bénéfices peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document, une feuille de calcul ou des diapositives de présentation ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.1.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à une approche de gestion des bénéfices :

- Couvre tous les bénéfices documentés dans le cas d'affaire ;
- Les bénéfices sont mesurables et les mesures de référence ont été enregistrées ;
- Décrit un calendrier approprié pour la mesure des bénéfices et en donne les raisons ;
- Identifie les compétences ou les personnes qui seront nécessaires pour effectuer les mesures ;
- L'effort et le coût requis pour mener à bien les revues de bénéfices sont réalistes au regard des bénéfices anticipés ;
- La nécessité de mesurer et d'analyser les contre- bénéfices est examinée.

A.2 Cas d'affaire

A.2.1 Finalité

Le but d'un cas d'affaire est de documenter la justification de mise en œuvre d'un projet, en s'appuyant sur une estimation des coûts (de développement, de mise en service des opérations incrémentales courantes et de la maintenance) par rapport aux bénéfices prévus et en tenant compte des éventuels risques associés. Il doit définir la manière et le moment de mesurer les bénéfices prévus.

L'ébauche du cas d'affaire est établie pendant le processus élaborer le projet et détaillée pendant le processus initialiser le projet. Le processus diriger le projet couvre l'approbation et la confirmation du cas d'affaire.

Le cas d'affaire est utilisé par le processus contrôler une séquence lors de l'évaluation des impacts des incidences et des risques. Il est revu et mis à jour à la fin de chaque séquence de management par le processus gérer une limite de séquence et à la fin du projet par le processus clore le projet.

A.2.2 Composition

Un cas d'affaire comprend les éléments suivants :

- **Sommaire :** souligne les points clés du cas d'affaire, avec notamment les bénéfices importants et le retour sur investissement ;
- **Raisons :** spécifie les raisons justifiant la réalisation du projet et explique comment le projet permettra la réalisation de la stratégie et des objectifs de la direction d'entreprise, du programme ou du client ;
- **Options pour l'entreprise :** une analyse et une recommandation raisonnée pour choisir entre les différentes options basiques pour l'entreprise : ne rien faire, faire le minimum ou faire quelque chose. L'option « Ne rien faire » constitue toujours l'option de départ et doit permettre de quantifier les autres options. La différence entre les options « ne rien faire » et « faire le minimum »/« faire quelque chose » correspond au bénéfice procuré par l'investissement.

  L'analyse des différentes options fournit au comité de pilotage de projet et aux parties prenantes suffisamment d'informations pour déterminer l'option qui présente le plus de valeur pour l'organisation. Elle répond à la question : « Pour ce niveau d'investissement, les bénéfices anticipés sont-ils plus souhaitables, viables et réalisables que ceux des autres options disponibles ? »

  Le cas d'affaire de l'option retenue doit faire l'objet d'une évaluation continue par rapport à sa désirabilité, sa viabilité et sa faisabilité, dans la mesure où de nouveaux risques et/ou changements pourraient justifier l'utilisation d'une autre option.
- **Bénéfices attendus :** la conséquence des résultats désirés à réaliser grâce à l'utilisation des livrables du projet. Les bénéfices sont exprimés en termes mesurables par rapport à la situation telle qu'elle existe avant le projet. Les bénéfices doivent être à la fois qualitatifs et quantitatifs. Ils doivent être alignés sur les bénéfices de l'entreprise, de programme ou du client. Des tolérances devraient être établies pour chaque bénéfice et pour les bénéfices agrégés. Toute exigence relative à la réalisation des bénéfices doit être précisée.

  La quantification des bénéfices permet de définir les tolérances des bénéfices (par ex. une hausse de 10–15 % des ventes), tandis que la mesurabilité des bénéfices permet de déterminer s'ils sont atteints. Si le projet comprend des bénéfices qui ne peuvent être démontrés, il sera impossible de juger si le projet :
  - a été couronné de succès ;
  - a été un investissement de valeur ;
  - doit être (ou avoir été) initié.

Il existe de nombreuses manières de vérifier les bénéfices attendus. Une analyse de sensibilité peut par exemple permettre de déterminer si le cas d'affaire dépend fortement d'un bénéfice spécifique. Si tel est le cas, cela pourra affecter les activités de planification, de suivi et de contrôle du projet ainsi que la gestion des risques, puisqu'il conviendra de prendre des mesures pour protéger ce bénéfice spécifique.

- **Contre-bénéfices attendus :** l'impact d'un ou plusieurs résultats du projet peuvent être perçus comme négatifs par une ou plusieurs parties prenantes. Les contre-bénéfices sont les conséquences réelles d'une activité alors que, par définition, un risque est incertain et peut ne jamais se matérialiser. La décision, par exemple, de fusionner deux éléments d'une même organisation sur un nouveau site pourra s'accompagner de bénéfices (par ex. une meilleure collaboration), de coûts (par ex. l'expansion de l'un des deux sites) et de contre-bénéfices (par ex. une baisse de la productivité durant la fusion). Les contre-bénéfices doivent être estimés et intégrés dans l'évaluation de l'investissement.
- **Période d'exécution :** correspond à la durée de déroulement du projet (résumé du plan de projet) et à la période de réalisation des bénéfices. Ces informations sont utilisées par la suite pour aider à choisir le moment des décisions lors de la planification (plan de projet, plan de séquence et approche de gestion des bénéfices).
- **Coûts :** donne un résumé des coûts du projet (extrait du plan de projet), des coûts des opérations courantes/maintenance et de leurs dispositions de financement.
- **Évaluation de l'investissement :** compare les bénéfices et les contre-bénéfices globaux aux coûts du projet (extrait du plan de projet) et aux coûts des opérations incrémentales courantes et de la maintenance. L'analyse peut utiliser des techniques telles que l'état des flux de trésorerie, le retour sur investissement, la valeur actualisée nette, le taux de rentabilité interne et le délai de récupération. L'objectif est d'être capable de définir la valeur d'un projet en tant qu'investissement. L'évaluation de l'investissement doit présenter le mode de financement du projet.
- **Risques principaux :** donne un résumé des risques clés liés au projet avec l'impact probable et les plans si les risques se matérialisent.

A.2.3 Origine

Un cas d'affaire provient des éléments suivants :

- Mandat de projet et exposé du projet : raisons ;
- Plan de projet : coûts et durées ;
- Utilisateurs principaux : bénéfices attendus ;
- Exécutif : optimisation de l'investissement ;
- Registre des risques ;
- Registre des incidences.

A.2.4 Format et présentation

Un cas d'affaire peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document, une feuille de calcul ou des diapositives de présentation ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.2.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un cas d'affaire :

- Les raisons du projet doivent être compatibles avec les stratégies de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
- Le plan de projet doit être aligné sur le cas d'affaire ;
- Les bénéfices sont clairement identifiés et justifiés ;
- La manière dont les bénéfices seront réalisés doit être claire ;
- Ce qui constitue un résultat réussi est défini ;
- L'option privilégiée par l'entreprise est clairement indiquée, avec sa justification ;
- Quand un approvisionnement extérieur est requis, l'option de source d'approvisionnement privilégiée doit être clairement indiquée, avec sa justification ;
- La façon dont les fonds nécessaires seront rassemblés est indiquée ;
- Le cas d'affaire comprend les critères non financiers et financiers ;
- Le cas d'affaire comprend les coûts/risques associés aux opérations et à la maintenance ainsi que les coûts/risques associés au projet ;
- Le cas d'affaire respecte les normes de comptabilité de l'entreprise (par ex. analyse de rentabilité et conventions relatives aux mouvements de trésorerie) ;
- Les principaux risques auxquels le projet devra faire face sont explicités, avec toutes les réponses proposées.

A.3 Approche de contrôle des changements

A.3.1 Finalité

Une approche de contrôle des changements sert à identifier, évaluer et contrôler tout changement potentiel et approuvé aux valeurs de références du projet afin de protéger les produits du projet. Elle décrit les procédures, techniques et normes devant être appliquées ainsi que les responsabilités en matière de réalisation d'une procédure de gestion des incidences et des changements efficace.

A.3.2 Composition

Une approche de contrôle des changements se compose des éléments suivants :

- **Introduction :** détermine la finalité, les objectifs, le périmètre et la responsabilité de l'approche ;
- **Procédure de gestion des incidences et de contrôle des changements :** description des (ou une référence aux) procédures de gestion des incidences et de contrôle des changements à utiliser. Toute déviation par rapport aux normes de l'entreprise, du programme ou du client doit être signalée, avec la justification correspondante. La procédure doit couvrir les activités telles que la collecte des incidences, l'examen de leur impact, les propositions, la décision et la mise en œuvre d'actions ;
- **Outils et techniques :** correspond à tous les systèmes ou outils à utiliser et à toutes les techniques à privilégier lors de chaque étape de la procédure de gestion des incidences et de contrôle des changements ;
- **Enregistrements :** définit la composition et le format du registre des incidences ;
- **Rapports :** décrit la composition et le format de tous le rapports qui doivent être produits, leur finalité, leurs échéances et leurs destinataires. Il doit également couvrir la revue des performances ;

- **Calendrier des activités de gestion des incidences et de contrôle des changements :** indique quand réaliser les activités formelles, par exemple les révisions ou les audits ;
- **Rôles et responsabilités :** décrit qui sera responsable des différents aspects de la procédure, y compris tous les rôles de la direction d'entreprise, de programme ou du client impliqués dans la contrôle des changements des produits du projet. Décrit la mise en place ou non d'une autorité de changement et/ou d'un budget de changement ;
- **Barèmes de priorité et de gravité :** décrit les barèmes afin de fixer la priorité les requêtes de changements et hors-spécifications et afin de déterminer quel niveau de management peut décider de la gravité d'une incidence.

A.3.3 Origine

L'approche de contrôle des changements provient des éléments suivants :

- Exigences qualité du client ;
- Les outils et les systèmes de la direction d'entreprise, de programme ou du client utilisés pour le contrôle des changements (par ex. tout logiciel de gestion de configuration utilisé ou préconisé par l'utilisateur) ;
- La stratégie qualité du programme et la stratégie de gestion des informations (si le projet fait partie d'un programme) ;
- Le système de management de la qualité de l'utilisateur ;
- Le système de management de la qualité du fournisseur ;
- Les besoins spécifiques relatifs aux produits et à l'environnement du projet ;
- La structure de l'équipe de management de projet (pour identifier les responsabilités du contrôle des changements) ;
- Ateliers dirigés et discussions informelles.

A.3.4 Format et présentation

Une approche de contrôle des changements peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document indépendant ou une section de la DIP ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.3.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à une approche de contrôle des changements :

- Les responsabilités sont claires et bien comprises par l'utilisateur et le fournisseur ;
- La procédure de gestion des incidences et de contrôle des changements est clairement documentée et est compréhensible par toutes les parties ;
- L'approche de contrôle des changements retenue est appropriée compte tenu de la taille et de la nature du projet ;
- Les barèmes sont clairs et sans ambiguïté ;
- Les barèmes sont adaptés au niveau de contrôle requis ;
- Les exigences de reporting sont parfaitement définies ;
- Des ressources sont en place pour appliquer la méthode choisie pour le contrôle des changements ;

A.4 Rapport d'avancement

A.4.1 Finalité

Le but d'un rapport d'avancement est de rendre compte, à une fréquence définie dans le lot de travaux, de l'état du lot de travaux.

A.4.2 Composition

Un rapport d'avancement comprend les éléments suivants :

- **Date :** la date du point d'avancement ;
- **Période couverte :** la période de rapport couverte par le rapport d'avancement ;
- **Suivis :** les éléments restants des rapports précédents, (par exemple les mesures prises ou les incidences non résolues) ;
- **Période de rapport actuelle :**
  - Les produits développés par l'équipe pendant la période de rapport ;
  - Les produits achevés par l'équipe pendant la période de rapport ;
  - Les activités de management de la qualité réalisées pendant la période ;
  - Les retours d'expérience identifiés.
- **Période de rapport suivante :**
  - Les produits développés par l'équipe pendant la période de rapport suivante ;
  - Les produits qui devraient être achevés par l'équipe pendant la période de rapport suivante ;
  - Les activités de management de la qualité planifiées pour la période de rapport suivante.
- **État de tolérance du lot de travaux :** la façon dont l'exécution du lot de travaux se déroule par rapport à ses tolérances (par ex. données réelles et prévues en matière de coûts/durée/périmètre) ;
- **Incidences et risques :** une mise à jour sur les incidences et les risques associés au lot de travaux.

A.4.3 Origine

Un rapport d'avancement provient des éléments suivants :

- Lot de travaux ;
- Plan d'équipe et données réelles ;
- Point d'avancement précédent.

A.4.4 Format et présentation

Un rapport d'avancement peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un rapport verbal au chef de projet (en personne ou au téléphone) ;
- une présentation lors d'une revue d'avancement (réunion en personne ou conférence téléphonique) ;
- un document ou un courriel envoyé au chef de projet ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.4.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un rapport d'avancement :

- Le rapport est préparé selon la fréquence demandée par le chef de projet ;
- Le niveau et la fréquence de l'évaluation de l'avancement sont appropriés pour la séquence de management et/ou le lot de travaux ;
- Les informations sont opportunes, utiles, objectives et précises ;
- Chaque produit dans le lot de travaux correspondant à cette période est couvert par le rapport ;
- Le rapport comprend une mise à jour de toutes les incidences non résolues issues du rapport précédent.

A.5 Approche de gestion de la communication

A.5.1 Finalité

Une approche de gestion de la communication contient une description des moyens et de la fréquence des communications avec l'équipe de projet, les parties prenantes du projet et les autres parties intéressées. Cette approche permet l'engagement des parties prenantes par la mise en place d'un flux bidirectionnel et contrôlé d'informations.

A.5.2 Composition

Une approche de gestion de la communication se compose des éléments suivants :

- **Introduction :** détermine la finalité, les objectifs, le périmètre et la responsabilité de l'approche ;
- **Procédure de communication :** une description de (ou une référence à) toutes les méthodes de communication à utiliser. Toute déviation par rapport aux normes de l'entreprise, du programme ou du client doit être signalée, avec la justification correspondante ;
- **Outils et techniques :** correspond à tous les outils de communication à utiliser et à toutes les techniques à privilégier lors de chaque étape du processus de communication ;
- **Enregistrements :** définit les enregistrements de communication qui seront requis ainsi que l'endroit où ils seront stockés (par exemple l'enregistrement de la correspondance extérieure) ;
- **Rapports :** décrit tous les rapports à produire sur le processus de communication, leur finalité, leur calendrier et leurs destinataires (par exemple les indicateurs de performances) ;
- **Calendrier des activités de communication :** indique quand les activités de communication formelles doivent être réalisées (par exemple, à la fin d'une séquence de management), et couvre notamment les audits de performance des méthodes de communication ;
- **Rôles et responsabilités :** décrit qui sera responsable des différents aspects du processus de communication, y compris tous les rôles de la direction d'entreprise, de programme ou du client impliqués dans la communication ;
- **Analyse de la partie prenante**, y compris :
  - identification des parties intéressées (ceci peut inclure le personnel du service comptabilité, un forum utilisateur, des auditeurs internes, des responsables d'assurance qualité ou direction d'entreprise, de programme ou le client, des concurrents, etc.) ;

- relation actuelle ;
- relation souhaitée ;
- interfaces ;
- messages clés.

- **Besoins en information pour chaque partie intéressée**, y compris :
  - informations à fournir par le projet ;
  - informations à fournir au projet ;
  - fournisseur et destinataire des informations ;
  - fréquence des communications ;
  - moyens de communication ;
  - format des communications.

A.5.3 Origine

L'approche de gestion de la communication provient des éléments suivants :

- Politiques de communication de la direction d'entreprise, de programme ou du client (par ex. règles de divulgation pour les sociétés cotées en bourse) ;
- Stratégie de gestion des informations du programme ;
- Autres composants de la DIP (en particulier la structure de l'équipe de management de projet, l'approche de la gestion des risques, l'approche du management de la qualité et l'approche de contrôle des changements) ;
- Ateliers/discussions informelles avec les parties prenantes ;
- Analyse des parties prenantes.

A.5.4 Format et présentation

Une approche de gestion de la communication peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un produit indépendant ou une section de la DIP ;
- un document, une feuille de calcul ou une carte heuristique ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.5.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à une approche de gestion de la communication :

- Toutes les parties prenantes ont été identifiées et consultées à l'égard de leurs besoins en communication ;
- Toutes les parties prenantes et parties intéressées sont d'accord sur le contenu, la fréquence et la méthode ;
- Une norme commune de communication a été envisagée ;
- Le temps, l'effort et les ressources nécessaires pour effectuer les communications identifiées ont été prévus dans les plans de séquence ;
- La formalité et la fréquence des communications est raisonnable compte-tenu de l'importance et de la complexité du projet ;
- Pour les projets faisant partie d'un programme, les voies de communication et la structure des comptes-rendus entre le projet et le programme ont été explicitées dans l'approche de gestion de la communication ;

- L'approche de gestion de la communication comprend des moyens de communication de la direction d'entreprise, de programme ou du client, lorsqu'il y a lieu (par ex. utiliser le service des communications marketing pour distribuer des bulletins d'information sur le projet).

A.6 Enregistrement de configuration

A.6.1 Finalité

Les enregistrements de configuration sont créés uniquement si l'approche de contrôle des changements du projet en a besoin. Leur finalité est de fournir un enregistrement de ces informations telles que l'historique, l'état, la version et la variante de chaque élément de configuration, ainsi que tous les détails des relations importantes entre ces éléments. Si les enregistrements de configuration ne sont pas utilisés, les informations sur l'état du produit peuvent contenir des informations moins formelles à propos de l'état de la configuration des produits.

L'ensemble des enregistrements de configuration est souvent nommé la bibliothèque de configuration. Les enregistrements peuvent provenir :

- de l'approche de contrôle des changements ;
- de la structure de décomposition du produit ;
- d'un plan de séquence et un lot de travaux ;
- du registre qualité, du registre des incidences, du registre des risques.

PRINCE2 ne préconise pas la composition, le format et la présentation, ni aucun critère qualité pour ce produit.

A.7 Journal de projet

A.7.1 Finalité

Un journal de projet peut être utilisé pour enregistrer les incidences informelles, les actions nécessaires ou les événements importants qui ne figurent dans aucun autre registre ou journal PRINCE2. Il fait office de carnet de bord pour le chef de projet. Le journal de projet peut également être utilisé comme un recueil des incidences et des risques pendant le processus élaborer le projet si les autres registres n'ont pas encore été mis en place.

Il peut y avoir plusieurs journaux de projet, car les chefs d'équipe peuvent choisir d'avoir leur propre journal de projet pour leurs lots de travaux, distinct du journal de projet du chef de projet. Des entrées sont saisies quand le chef de projet ou le chef d'équipe estime qu'il est approprié d'enregistrer certains événements. Les entrées reposent souvent sur des réflexions, des conversations ou des observations.

PRINCE2 ne préconise pas la composition, le format et la présentation, ni aucun critère qualité pour ce produit.

A.8 Rapport de fin de projet

A.8.1 Finalité

Un rapport de fin de projet est utilisé pendant la clôture du projet pour analyser la façon dont le projet s'est déroulé par rapport à la version de la DIP utilisée pour autoriser le projet. Il permet également de :

- transmettre toutes les leçons qui peuvent être avantageusement appliquées à d'autres projets ;

- communiquer les détails des tâches non achevées, les risques courants ou les modifications potentielles de produit au groupe chargé du futur soutien du produit de projet pendant sa durée de vie opérationnelle.

A.8.2 Composition

Un rapport de fin de projet comprend les éléments suivants :

- **Rapport du chef de projet :** résume la performance du projet ;
- **Examen du cas d'affaire :** résume la validité du cas d'affaire du projet, notamment :
  - bénéfices obtenus jusqu'ici ;
  - bénéfices résiduels attendus (post-projet) ;
  - bénéfices nets attendus ;
  - écarts par rapport au cas d'affaire approuvé.
- **Revue des objectifs du projet :** une revue de la façon dont le projet en question s'est déroulé par rapport à ses objectifs et tolérances planifiés en matière de durée, coûts, qualité, périmètre, bénéfices et risques. Évaluation de l'efficacité des contrôles et des approches du projet ;
- **Revue de la performance de l'équipe :** reconnaît en particulier les bonnes performances.
- **Revue des produits**, y compris les éléments suivants :
  - **Enregistrements qualité :** liste les activités qualité prévues et leur achèvement ;
  - **Enregistrements d'approbation :** liste les activités qualité prévues et leur achèvement ;
  - **Hors-spécifications :** liste tous les produits manquants ou les produits qui ne satisfont pas aux exigences initiales et les confirmations de tous les compromis accordés ;
  - **Remise du produit du projet :** une confirmation (sous forme de certificats d'acceptation) par le client du fait que les fonctions opérationnelles et de maintenance sont prêtes à réceptionner le produit de projet ;
  - **Résumé des recommandations d'actions de suivi :** une requête auprès du comité de pilotage de projet pour recommander à qui assigner chaque action recommandée. Les actions recommandées sont liées à un travail non achevé, des incidences et des risques en suspens ou toute autre activité nécessaire pour faire progresser les produits vers la prochaine phase de leur durée de vie.
- **Retours d'expérience :** une revue de ce qui s'est bien passé, ce qui s'est mal passé et toutes les recommandations à examiner par la direction d'entreprise, de programme ou le client (si le projet était clôturé prématurément, les raisons devraient être expliquées). Ils proviennent du journal des retours d'expérience (voir section A.14) ou de tout rapport des retours d'expérience existant.

A.8.3 Origine

Un rapport de fin de projet provient des éléments suivants :

- DIP ;
- Cas d'affaire ;
- Plan de projet ;
- approche de gestion des bénéfices ;
- Registre des incidences, registre qualité et registre des risques ;
- Journal des retours d'expérience ;
- Rapports de fin de séquence (et rapports d'exception s'il y a lieu).

A.8.4 Format et présentation

Un rapport de fin de projet peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- une présentation au comité de pilotage de projet (réunion en personne ou conférence téléphonique) ;
- un document ou un courriel envoyé au comité de pilotage de projet ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.8.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un rapport de fin de projet :

- Toutes les situations anormales sont décrites, avec leur impact ;
- À la fin du projet, toutes les incidences du projet doivent soit être closes soit faire l'objet d'une recommandation d'action de suivi ;
- Toute documentation ou évidence utile disponible doit accompagner les recommandations d'action de suivi ;
- Tous les responsables chargés de l'assurance du projet sont d'accord avec le rapport.

A.9 Rapport de fin de séquence

A.9.1 Finalité

Le but du rapport de fin de séquence est de fournir un résumé de la progression jusque là, de la situation générale du projet et suffisamment d'informations pour permettre au comité de pilotage de projet de décider de la façon de poursuivre le projet.

Le comité de pilotage de projet utilise les informations du rapport de fin de séquence pour décider de la marche à suivre pour le projet : autoriser la séquence suivante, demander un plan de séquence pour la séquence de management suivante, modifier le périmètre du projet ou arrêter le projet.

A.9.2 Composition

Un rapport de fin de séquence comprend les éléments suivants :

- **Rapport du chef de projet :** résume le déroulement de la séquence de management ;
- **Examen du cas d'affaire :** résume la validité du cas d'affaire du projet, notamment :
  - bénéfices obtenus jusqu'ici ;
  - bénéfices résiduels attendus (séquences de management restantes et post-projet) ;
  - bénéfices nets attendus ;
  - écarts par rapport au cas d'affaire approuvé ;
  - exposition globale aux risques.
- **Revue des objectifs du projet :** une revue de la façon dont le projet en question s'est déroulé jusqu'à présent par rapport à ses objectifs et tolérances planifiés en matière de durée, coûts, qualité, périmètre, bénéfices et risques. Évaluation de l'efficacité des contrôles et des approches du projet.
- **Revue des objectifs de la séquence de management :** une revue de la façon dont la séquence de management en question s'est déroulée par rapport à ses objectifs et tolérances planifiés en matière de durée, coûts, qualité, périmètre, bénéfices et risques.

- **Revue de la performance de l'équipe :** reconnaît en particulier les bonnes performances.
- **Revue des produits**, y compris les éléments suivants :
  - **Enregistrements qualité :** liste les activités qualité prévues et leur achèvement dans la séquence de management ;
  - **Enregistrements des approbations :** liste les produits dont l'achèvement est prévu dans la séquence de management et leurs approbations nécessaires ;
  - **Hors-spécifications :** liste tous les produits manquants ou les produits qui ne satisfont pas aux exigences initiales et les confirmations de tous les compromis accordés ;
  - **Remise progressive :** (s'il y a lieu) une confirmation par le client du fait que les fonctions opérationnelles et de maintenance sont prêtes à réceptionner la version livrée ;
  - **Résumé des recommandations d'actions de suivi :** (s'il y a lieu) une requête auprès du comité de pilotage de projet pour recommander à qui assigner chaque action recommandée. Les actions recommandées sont liées à un travail non achevé, des incidences et des risques en suspens ou toute autre activité nécessaire pour faire progresser les produits remis vers la prochaine phase de leur cycle de vie ;
- **Retours d'expérience :** (s'il y a lieu) une revue de ce qui s'est bien et mal passé et de toutes les recommandations à examiner par l'entreprise, le programme ou le client. Ils proviennent du journal des retours d'expérience (voir section A.14) ou de tout rapport des retours d'expérience existant ;
- **Incidences et risques :** un résumé de l'ensemble des incidences et des risques courants affectant le projet ;
- **Prévisions :** la prévision du chef de projet pour le projet et la séquence de management suivante par rapport aux objectifs et tolérances planifiés en matière de durée, coûts, qualité, périmètre, bénéfices et risques.

Si le rapport de fin de séquence est produit à la fin de la séquence d'initialisation, il est possible que certains composants ci-dessus ne soient pas appropriés ou nécessaires.

A.9.3 Origine

Un rapport de fin de séquence provient des éléments suivants :

- Plan de séquence de management en cours et données réelles ;
- Plan de projet ;
- Approche de gestion des bénéfices ;
- Registre des risques, registre qualité et registre des incidences ;
- Rapport d'exception (le cas échéant) ;
- Journal des retours d'expérience ;
- Lots de travaux achevés/retardés ;
- Cas d'affaire actualisé.

A.9.4 Format et présentation

Un rapport de fin de séquence peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- une présentation au comité de pilotage de projet (réunion en personne ou conférence téléphonique) ;
- un document ou un courriel envoyé au comité de pilotage de projet ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.9.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un rapport de fin de séquence :

- Le rapport montre clairement la performance de la séquence de management par rapport au plan ;
- Toutes les situations anormales sont décrites, avec leur impact ;
- Tous les responsables chargés de l'assurance projet sont d'accord avec le rapport.

A.10 Rapport d'exception

A.10.1 Finalité

Un rapport d'exception est produit quand on prévoit qu'un plan de séquence ou un plan de projet va dépasser les seuils de tolérance définis. Il est préparé par le chef de projet afin d'informer le comité de pilotage de projet de la situation et de proposer des options et des recommandations sur la façon de procéder.

A.10.2 Composition

Un rapport d'exception comprend les éléments suivants :

- **Description de l'exception :** un récapitulatif de l'exception signalée ;
- **Cause de l'exception :** une description de la cause de la déviation par rapport au plan actuel ;
- **Conséquences de la déviation :** ce qui se passera si la déviation n'est pas traitée :
  - le projet ;
  - la direction d'entreprise, de programme ou le client ;
- **Options :** les différentes options disponibles pour traiter la déviation et les effets de chaque option sur le cas d'affaire, les risques et les tolérances ;
- **Recommandation :** parmi les options disponibles, quelle est l'option recommandée et pourquoi ? ;
- **Retours d'expérience :** quelles leçons peut-on tirer de cette exception pour ce projet ou des projets futurs ?

A.10.3 Origine

Un rapport d'exception provient des éléments suivants :

- Plan actuel et données réelles ;
- Registre des incidences, registre des risques et registre qualité ;
- Rapports de progression, rapports des incidences (pour les déviations au niveau séquence de management/projet) ou rapports d'avancement (pour les déviations au niveau équipe) ;
- Avis du comité de pilotage de projet à propos d'un événement extérieur affectant le projet.

A.10.4 Format et présentation

Un rapport d'exception peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- une exception signalée et consignée lors d'une réunion de progression (réunion en personne ou conférence téléphonique) ;
- un document ou un courriel envoyé au niveau de management supérieur ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

Pour les exceptions urgentes, il est recommandé de produire d'abord un rapport d'exception verbal suivi du format convenu par la suite.

A.10.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un rapport d'exception :

- Le plan actuel indique de façon précise l'état du budget et du calendrier ;
- La ou les raisons de la déviation sont établies, l'exception est clairement analysée et tout impact est évalué et décrit en détail ;
- Les implications pour le cas d'affaire ont été étudiées et l'impact sur le plan de projet global a été calculé ;
- Les options sont analysées (y compris tous les risques associés) et des recommandations sont faites pour la meilleure façon de procéder ;
- Le rapport d'exception est remis de façon opportune et appropriée.

A.11 Rapport de progression

A.11.1 Finalité

Le but d'un rapport de progression est de fournir au comité de pilotage de projet (et éventuellement à d'autres parties prenantes), à des intervalles prédéfinis par ces derniers, un résumé de l'état de la séquence de management. Le comité de pilotage de projet utilise ce rapport pour surveiller la progression de la séquence de management et du projet. Le chef de projet l'utilise également pour informer le comité de pilotage de projet des problèmes potentiels ou des points sur lesquels le comité de pilotage de projet pourrait apporter son aide.

A.11.2 Composition

Un rapport de progression comprend les éléments suivants :

- **Date :** la date du rapport ;
- **Période couverte :** la période de rapport couverte par le rapport de progression ;
- **Résumé de l'état :** un récapitulatif de l'état de la séquence de management à cet instant ;
- **Période de rapport actuelle :**
  - lots de travaux, y compris ceux à autoriser, en cours d'exécution, à achever pendant la période (si les lots de travaux sont réalisés par des fournisseurs extérieurs, cette information peut s'accompagner d'un bon de commande et d'informations de facturation) ;
  - produits achevés pendant la période ;

  - produits planifiés mais non démarrés ou achevés pendant la période (accompagnés d'un indicateur d'alerte précoce ou d'un éventuel non-respect de la **tolérance de délai**) ;
  - actions correctives prises pendant la période.
- **Période de rapport suivante :**
  - lots de travaux, y compris ceux à autoriser, en cours d'exécution, à achever pendant la période suivante (si les lots de travaux sont réalisés par des fournisseurs extérieurs, cette information peut s'accompagner d'un bon de commande et d'informations de facturation) ;
  - produits à achever pendant la période suivante ;
  - actions correctives à terminer pendant la période suivante.
- **État de tolérance du projet et de la séquence de management :** comment se déroule l'exécution du projet et de la séquence de management par rapport à leurs tolérances (par ex. données réelles et prévues en matière de coûts et de durée) ;
- **Requêtes de changement :** générées, approuvées, en attente ;
- **Incidences et risques clés du projet :** un résumé des problèmes et des risques réels et potentiels ;
- **Retours d'expérience :** (s'il y a lieu) une revue de ce qui s'est bien et mal passé et de toutes les recommandations à examiner par la direction d'entreprise, de programme ou le client. Ils proviennent du journal des retours d'expérience (voir section A.14) ou de tout rapport des retours d'expérience existant.

A.11.3 Origine

Un rapport de progression provient des éléments suivants :

- DIP ;
- Rapports d'avancement ;
- Registre des incidences, registre qualité et registre des risques ;
- Plan de séquence et données réelles ;
- Approche de gestion de la communication.

A.11.4 Format et présentation

Un rapport de progression peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- une présentation au comité de pilotage de projet (réunion en personne ou conférence téléphonique) ;
- un document ou un courriel envoyé au comité de pilotage de projet ;
- une entrée dans un outil de management de projet ;
- un tableau mural ou une fiche Kanban.

A.11.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un rapport de progression :

- Le niveau et la fréquence des comptes rendus des progrès requis par le comité de pilotage de projet sont appropriés pour la séquence de management et/ou le projet ;
- Le chef de projet fournit le rapport de progression selon la fréquence et avec le contenu requis par le comité de pilotage de projet ;
- Les informations sont opportunes, utiles, précises et objectives ;
- Les points susceptibles de poser des problèmes sont mis en évidence.

A.12 Registre des incidences

A.12.1 Finalité

Le but du registre des incidences est de collecter et de tenir à jour toutes les incidences qui doivent être gérées de façon formelle. Le registre des incidences doit être régulièrement vérifié par le chef de projet.

A.12.2 Composition

La composition du registre des incidences sera définie dans l'approche de contrôle des changements. Les informations suivantes doivent être enregistrées pour chaque entrée dans le registre des incidences :

- **Identifiant de l'incidence :** fournit une référence unique pour chaque incidence saisie dans le registre des incidences. Cette référence prend généralement la forme d'une valeur numérique ou alphanumérique ;
- **Type d'incidence :** définit le type de l'incidence enregistrée, à savoir :
  - requête de changement
  - hors-spécification
  - problème/préoccupation
- **Date de génération :** la date à laquelle l'incidence a été générée ;
- **Émetteur :** le nom de la personne ou de l'équipe qui a généré l'incidence ;
- **Auteur du rapport d'incidence :** le nom de la personne ou de l'équipe qui a rédigé le rapport d'incidence ;
- **Description de l'incidence :** une description de l'incidence, sa cause et son impact ;
- **Priorité :** en termes des catégories choisies pour le projet. La priorité doit toujours être réévaluée après l'analyse d'impact ;
- **Gravité :** exprimée en fonction des barèmes. La gravité indique le niveau de management nécessaire pour prendre les décisions par rapport à l'incidence ;
- **État :** l'état actuel de l'incidence et la date de la dernière mise à jour ;
- **Date de clôture :** date à laquelle l'incidence est clôturée.

A.12.3 Origine

Le registre des incidences est obtenu de la façon suivante :

- Les entrées sont initialement saisies dans le registre des incidences dès qu'une nouvelle incidence est soumise ;
- Le registre des incidences est mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de l'incidence. Une fois l'incidence de projet résolue, l'entrée du registre des incidences est close.

A.12.4 Format et présentation

Le format du registre des incidences sera défini dans l'approche de contrôle des changements. Il peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document, une feuille de calcul ou une base de données ;
- un registre indépendant ou un report dans le compte rendu de la revue d'avancement ;
- une entrée dans un outil de management de projet ;
- un registre de projet intégré pour l'ensemble des risques, actions, décisions, hypothèses, incidences, retours d'expérience, etc.

A.12.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un registre des incidences :

- L'état indique si l'action a été menée ou non ;
- Les incidences sont identifiées de façon unique, avec notamment les produits auxquels elles se réfèrent ;
- Un processus est défini pour la mise à jour du registre des incidences ;
- Après analyse, il convient de transférer les entrées qui se révèlent être des risques dans le registre des incidences vers le registre des risques et d'annoter l'entrée en conséquence ;
- L'accès au registre des incidences est contrôlé et ce dernier est conservé en lieu sûr.

A.13 Rapport d'incidence

A.13.1 Finalité

Un rapport d'incidence est un rapport contenant la description, l'évaluation d'impact et les recommandations relatives à une requête de changement, une hors-spécification ou un problème/une préoccupation. Il est uniquement créé pour les incidences qui exigent une approche formelle.

Le rapport est d'abord créé lorsque l'incidence est collectée et actualisée après examen et identification des propositions pour résoudre l'incidence. Le rapport d'incidence est ensuite modifié afin d'enregistrer la décision prise. Enfin, le rapport d'incidence est actualisé après vérification que l'incidence est résolue afin de la clôturer.

A.13.2 Composition

La composition du rapport d'incidence sera définie dans l'approche de contrôle des changements. Il comprend les éléments suivants :

- **Identifiant de l'incidence :** identique à celui utilisé dans le registre des incidences (fourni une référence unique pour chaque rapport d'incidence) ;
- **Type d'incidence :** définit le type de l'incidence enregistrée, à savoir :
  - requête de changement
  - hors-spécification
  - problème/préoccupation
- **Date de génération :** la date à laquelle l'incidence a été générée ;
- **Emetteur :** le nom de la personne ou de l'équipe qui a généré l'incidence ;

- **Auteur du rapport d'incidence :** le nom de la personne ou de l'équipe qui a rédigé le rapport d'incidence ;
- **Description de l'incidence :** une description de l'incidence, sa cause et son impact ;
- **Analyse d'impact :** analyse détaillée de l'impact possible de l'incidence. Ceci peut inclure, par exemple, une liste des produits concernés ;
- **Recommandation :** une description de ce que le chef de projet pense être nécessaire pour résoudre l'incidence (avec justification) ;
- **Priorité :** en termes des catégories choisies pour le projet. La priorité doit toujours être réévaluée après l'analyse d'impact ;
- **Gravité :** exprimée en fonction des barèmes. La gravité indique le niveau de management nécessaire pour prendre les décisions par rapport à l'incidence ;
- **Décision :** la décision qui a été prise (accepter, rejeter, remettre, accorder un compromis) ;
- **Approuvé par :** personne qui a pris la décision ;
- **Date de décision :** date de la décision ;
- **Date de clôture :** date à laquelle l'incidence est clôturée.

A.13.3 Origine

Un rapport d'incidence provient des éléments suivants :

- Rapport de progression, rapports d'avancement et rapport de fin de séquence ;
- Plan de séquence avec données et événements réels ;
- Équipes d'utilisateurs et de fournisseurs travaillant sur le projet ;
- Application des contrôles qualité ;
- Observation et expérience des processus ;
- Registre qualité, registre des risques et journal des retours d'expérience ;
- Lots de travaux achevés.

A.13.4 Format et présentation

Le format du rapport d'incidence sera défini dans l'approche de contrôle des changements. Il peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document, une feuille de calcul ou une base de données ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

Il se peut que certaines entrées du registre des incidences n'aient pas un rapport d'incidence séparé.

A.13.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un rapport d'incidence :

- L'incidence est claire et sans ambiguïté ;
- Il y a eu une analyse d'impact détaillée ;
- Toutes les conséquences ont été considérées ;
- Les effets de l'incidence sur les tolérances ont été évalués ;
- L'incidence a été correctement consignée dans le registre des incidences ;
- Les décisions sont décrites avec clarté et sans ambiguïté.

A.14 Journal des retours d'expérience

A.14.1 Finalité

Il s'agit d'un recueil de projet pour les leçons tirées et susceptibles de s'appliquer à ce projet ou à des projets futurs. Certaines leçons peuvent provenir d'autres projets et doivent être consignées dans le journal des retours d'expérience pour être utilisées dans la mise au point des approches et des plans du projet. Il est possible de tirer d'autres leçons du projet lui-même, quand une nouvelle expérience (qu'elle soit bonne ou mauvaise) peut être communiquée à d'autres.

A.14.2 Composition

Les informations suivantes doivent être enregistrées pour chaque entrée dans le journal des retours d'expérience :

- **Type de retour d'expérience :** définit le type de retour d'expérience enregistré, à savoir :
  - projet (à appliquer à ce projet) ;
  - la direction d'entreprise, de programme, ou le client (à transmettre à la direction d'entreprise, de programme ou au client) ;
  - tant la direction du projet, de la direction d'entreprise, de programme ou le client.
- **Détail du retour d'expérience :** les détails peuvent préciser les informations suivantes :
  - événement ;
  - effet (par ex. impact financier positif/négatif) ;
  - causes/déclencheur ;
  - s'il y a eu des signes avant-coureurs ;
  - recommandations ;
  - s'il a précédemment été identifié comme un risque (menace ou opportunité).
- **Date d'enregistrement :** la date à laquelle le retour d'expérience a été enregistré ;
- **Enregistré par :** le nom de la personne ou de l'équipe qui a signalé le retour d'expérience ;
- **Priorité :** en termes des catégories choisies pour le projet.

A.14.3 Origine

Le journal des retours d'expérience provient des éléments suivants :

- Retours d'expérience provenant d'autres projets ;
- Mandat de projet et exposé du projet ;
- Journal de projet, registre des incidences, registre qualité et registre des risques ;
- Rapports d'avancement et rapports de progression ;
- Lots de travaux achevés ;
- Plans de séquence avec les données réelles ;
- Observation et expérience des processus du projet.

A.14.4 Format et présentation

Un journal des retours d'expérience peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document, une feuille de calcul ou une base de données ;
- un journal indépendant ou un report dans le compte-rendu de la revue d'avancement ;
- une entrée dans un outil de management de projet ;
- un registre de projet intégré pour l'ensemble des risques, actions, décisions, hypothèses, incidences, retours d'expérience, etc.

A.14.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent au journal des retours d'expérience :

- L'état indique si l'action a été menée ou non ;
- Les retours d'expérience sont identifiés de façon unique, avec notamment les produits auxquels ils se réfèrent ;
- Un processus est défini pour la mise à jour du journal des retours d'expérience ;
- L'accès au journal des retours d'expérience est contrôlé ;
- Le journal des retours d'expérience est conservé en lieu sûr.

A.15 Rapport des retours d'expérience

A.15.1 Finalité

Il est possible de produire un rapport des retours d'expérience en soutien au journal des retours d'expérience si davantage d'informations sont requises. Il peut servir à communiquer toutes les leçons qui peuvent être avantageusement appliquées à d'autres projets.

Le but de ce rapport est de susciter des actions de sorte que les leçons positives deviennent partie intégrante du mode de travail de l'organisation et que cette dernière puisse éviter les expériences négatives lors des projets futurs.

Un rapport des retours d'expérience peut être généré à tout moment au cours d'un projet et ne doit pas nécessairement être retardé jusqu'à la fin. Normalement, un rapport des retours d'expérience peut être inclus dans un rapport de fin de séquence et un rapport de fin de projet. Il peut être approprié (et nécessaire) de rédiger plusieurs rapports des retours d'expérience pour cibler les différentes organisations (par ex. utilisateur, fournisseur, entreprise ou programme).

Les données contenues dans le rapport doivent être utilisées par le groupe de direction responsable du système de management de la qualité, afin d'affiner, de modifier et d'améliorer les normes. En outre, les statistiques sur l'effort qui a été nécessaire pour les produits peuvent aider à améliorer les estimations futures.

Un rapport des retours d'expérience peut provenir des éléments suivants :

- DIP (pour la position référencée) ;
- Journal des retours d'expérience (pour l'identification des retours d'expérience) ;
- Registre qualité, registre des incidences, registre des risques (pour les analyses statistiques) ;
- Enregistrements qualité (pour analyse statistique) ;
- Approche de gestion de la communication (pour la liste de diffusion).

PRINCE2 ne préconise pas la composition, le format et la présentation, ni aucun critère qualité pour ce produit.

A.16 Plan

A.16.1 Finalité

Un plan décrit quand et comment les objectifs vont être réalisés, en montrant les principaux produits, activités et ressources requis pour couvrir le périmètre du plan. PRINCE2 gère trois niveaux de plan : projet, séquence et équipe. Les plans d'équipe sont optionnels et peuvent ne pas suivre la même composition qu'un plan de projet ou qu'un plan de séquence.

Un plan d'exception est créé au même niveau que le plan qu'il remplace.

Un plan de projet fournit les coûts prévus au cas d'affaire, identifie les séquences de management et les autres points de contrôle importants. Le plan de projet est utilisé par le comité de pilotage de projet comme référence par rapport à laquelle il peut surveiller l'avancement du projet.

Les plans de séquence couvrent les lots de travaux, les produits, les ressources, les activités, les contrôles spécifiques liés à la séquence de management et sont utilisés comme référence par rapport à laquelle l'avancement de la séquence de management peut être surveillé.

Les plans d'équipe (s'il y a lieu) peuvent simplement comprendre un calendrier joint aux lots de travaux attribués au chef d'équipe.

Un plan doit non seulement couvrir les activités permettant de créer les produits, mais aussi les activités nécessaires pour gérer leur création, y compris les activités d'assurance, de management de la qualité, de gestion des risques, de contrôle des changements, de communication et tous les autres contrôles de projet requis.

A.16.2 Composition

Un plan comprend les éléments suivants :

- **Description du plan :** une brève description de ce qui est couvert par le plan (projet, séquence, équipe, exception) et l'approche de planification ;
- **Pré-requis :** tous les aspects fondamentaux qui doivent être en place et rester en place pour que le plan puisse réussir ;
- **Dépendances externes :** les dépendances susceptibles d'influencer le plan ;
- **Hypothèses de planification :** hypothèses sur lesquelles repose le plan ;
- **Approches de livraison :** description des approches à utiliser ;
- **Retours d'expérience incorporés :** les détails des leçons pertinentes tirées de projets antérieurs similaires et qui ont été révisées et intégrées à ce plan ;
- **Surveillance et contrôle :** comment le plan sera suivi et contrôlé ;
- **Budgets :** les délais et les coûts budgétaires, avec des dispositions pour tenir compte des risques et des changements ;
- **Tolérances :** les tolérances de durée, de coûts et de périmètre pour le niveau du plan (tolérance de niveau projet, tolérance de niveau séquence de management, tolérance de niveau lot de travaux) ;
- **Descriptions de produit :** (voir section A.17) description des produits compris dans le périmètre du plan (pour le plan de projet, il s'agira des produits de projet, pour le plan de séquence il s'agira des produits de la séquence de management et pour un plan d'équipe il s'agira d'une référence au lot de travaux affecté). Les tolérances de qualité seront définies dans chaque description du produit ;

- **Calendrier :** peut inclure les représentations graphiques suivantes :
  - Un diagramme de Gantt ou diagramme à barres ;
  - Une structure de décomposition du produit (voir Annexe D pour des exemples) ;
  - Un diagramme de flux des produits (voir Annexe D pour un exemple) ;
  - Un réseau d'activités ;
  - Un tableau des besoins en ressources, par type de ressource (par ex. 4 ingénieurs, 1 responsable de test, 1 analyste financier) ;
  - Un tableau des ressources spécifiques demandées/affectées, par nom (par ex. Nicole, Jacques, Françoise).

A.16.3 Origine

Un plan provient des éléments suivants :

- Exposé du projet ;
- Approche du management de la qualité (pour les activités de management de la qualité à inclure dans le plan) ;
- Approche de la gestion des risques (pour les activités de gestion des risques à inclure dans le plan) ;
- Approche de gestion de la communication (pour les activités de communication à inclure dans le plan) ;
- Approche de contrôle des changements ;
- Disponibilité des ressources ;
- Registres et journaux.

A.16.4 Format et présentation

Un plan peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document indépendant ou une section de la DIP ;
- un document, une feuille de calcul, des diapositives de présentation ou une carte heuristique ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

Le calendrier peut prendre la forme d'une liste de contrôle des produits (une liste des produits à livrer compris dans le périmètre du plan accompagnés des dates d'état clés telles que version préliminaire prête, contrôle qualité effectué, approuvé, etc.). Le calendrier peut aussi être le résultat d'un outil de planification de projet. Le Tableau A.1 propose un exemple de liste de contrôle des produits.

Tableau A.1 Exemple de liste de contrôle des produits

Identifiant de produit	Titre du produit	description du produit approuvée		Version préliminaire prête		Contrôle de la qualité final effectué		Approuvé		Remis (le cas échéant)	
		Plan	Réel	Plan	Réel	Plan	Réel	Plan	Réel	Plan	Réel
…											
121	Plan de test	02 jan	02 jan	07 jan	07 jan	14 fév	21 fév	21 fév	28 fév	N/A	N/A
124	Pompe à eau	02 jan	02 jan	13 mar	13 mar	14 juin		30 juin		14 juil	
…											

A.16.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un plan :

- Le plan est réaliste ;
- Les estimations reposent sur une consultation avec les responsables des personnes qui effectueront le travail et/ou sur des données historiques ;
- Les chefs d'équipe conviennent que leur partie du plan est réaliste ;
- Le plan est décrit à un niveau de détail approprié (pas trop détaillé, mais suffisamment) ;
- Le plan respecte les normes requises de l'entreprise, du programme ou du client ;
- Le plan comprend les retours d'expérience des projets précédents ;
- Le plan comprend toutes les obligations légales ;
- Le plan couvre les activités de management et de contrôle (comme la qualité), ainsi que les activités nécessaires pour créer les produits concernés ;
- Le plan soutient l'approche du management de la qualité, de contrôle des changements, de la gestion des risques, approche de gestion de la communication et du projet ;
- Le plan soutient les contrôles de management définis dans la DIP.

A.17 Description du produit

A.17.1 Finalité

Une description du produit permet de :

- comprendre en détail la nature, la finalité, la fonction et l'apparence du produit ;
- définir qui utilisera le produit ;
- identifier les sources d'information ou d'approvisionnement du produit ;
- identifier le niveau de qualité requis pour le produit ;
- identifier les activités nécessaires pour produire, vérifier et approuver le produit ;
- spécifier les personnes ou les compétences requises pour produire, vérifier et approuver le produit.

A.17.2 Composition

Une description du produit comprend les éléments suivants :

- **Identifiant :** une clé unique, généralement assignée par la méthode de contrôle des changements et comportant le nom du projet, le nom de l'élément et le numéro de version ;
- **Titre :** le nom sous lequel le produit est connu ;
- **Finalité :** définit la finalité du produit et qui l'utilisera. Est-ce le moyen de parvenir à une fin ou une fin en soi ? Permet également de comprendre les fonctions du produit ainsi que sa taille, qualité, complexité, robustesse, etc. ;
- **Composition :** une liste des différentes parties constituant le produit. Par exemple, si le produit est un document, il s'agira d'une liste des chapitres ou sections prévues ;

- **Origine :** quels sont les produits sources à l'origine de ce produit ? Exemples :
  - une conception est dérivée d'une spécification ;
  - un produit est acheté auprès d'un fournisseur ;
  - une déclaration des bénéfices attendus est obtenue auprès de l'utilisateur ;
  - un produit est obtenu auprès d'un autre service ou d'une autre équipe.
- **Format et présentation :** toute forme standard à respecter par le produit. Par exemple, si le produit est un rapport, il sera spécifié si le rapport doit être un document, une présentation ou un courriel ;
- **Compétences de développement requises :** précise les compétences requises pour développer le produit ou identifie le ou les domaines chargés de fournir les ressources de développement. Il est possible que l'identification des personnes réelles ne se produise pas avant la planification de la séquence de management au cours de laquelle le produit va être créé ;
- **Critères qualité :** quelles sont les caractéristiques de qualité à satisfaire par le produit et quelles mesures de qualité doivent être appliquées par les personnes inspectant le produit achevé ? Ce peut être une simple référence à une ou plusieurs normes communes documentées en un autre endroit ou une explication complète de certains critères à respecter. Si le produit doit être développé et approuvé pour différents états (par ex. machine démontée, machine déplacée et machine remontée), les critères qualité doivent être regroupés en fonction de ceux qui s'appliquent à chaque état ;
- **Tolérance qualité :** les détails de toutes les fourchettes utilisées dans la spécification des critères qualité pour définir les limites d'acceptabilité du produit ;
- **Méthode qualité :** les types de méthodes qualité (par exemple, vérification de la conception, essai pilote, test, inspection ou revue) qui vont être utilisés pour vérifier la qualité ou la fonctionnalité du produit ;
- **Compétences requises en matière de qualité :** indique les compétences requises pour effectuer la méthode qualité ou la ou les entités devant fournir les ressources de vérification. Il est possible que l'identification des personnes réelles ne se produise pas avant la planification de la séquence de management au cours de laquelle la qualité va être vérifiée ;
- **Responsabilités qualité :** elles définissent le producteur, le ou les vérificateurs et le ou les approbateurs du produit.

A.17.3 Origine

Une description du produit provient des éléments suivants :

- Structure de décomposition du produit ;
- Utilisateurs finaux du produit ;
- Approche du management de la qualité ;
- Approche de contrôle des changements.

A.17.4 Format et présentation

Une description du produit peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document, des diapositives de présentation ou une carte heuristique ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.17.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à une description du produit :

- La finalité du produit est claire et compatible avec celle des autres produits ;
- Le produit est décrit suffisamment en détail pour planifier et gérer son développement ;

- La description du produit est concise, mais suffisante pour permettre de produire, vérifier et approuver le produit ;
- La responsabilité pour le développement du produit est clairement identifiée ;
- La responsabilité pour le développement du produit est compatible avec les rôles et les responsabilités décrites dans l'organisation de l'équipe de management de projet et l'approche du management de la qualité ;
- Les critères qualité sont compatibles avec les normes qualité du projet, les listes de contrôle standard et les critères d'acceptation ;
- Les critères qualité peuvent être utilisés pour déterminer si le produit est adapté aux besoins ;
- Les types d'inspection de la qualité requis permettent de vérifier si le produit respecte ou non ses critères qualité convenus ;
- Le ou les utilisateurs principaux confirment que leurs exigences vis-à-vis du produit, telles qu'elles sont spécifiées dans la description du produit, sont correctement décrites ;
- Le ou les fournisseurs principaux confirment que leurs exigences vis-à-vis du produit, telles qu'elles sont spécifiées dans la description du produit, sont réalisables.

A.18 Rapport d'état du produit

A.18.1 Finalité

Les informations à propos de l'état des produits doivent être gérées et présentées par rapport à des limites définies dans un rapport d'état du produit. Les limites peuvent varier. Le rapport peut, par exemple, couvrir l'ensemble du projet, une séquence de management donnée, un domaine particulier du projet ou l'historique d'un produit spécifique. Ce rapport est particulièrement utile si le chef de projet souhaite vérifier le numéro de version des produits.

Le rapport d'état du produit peut provenir des éléments suivants :

- Les enregistrements de configuration ;
- Un plan de séquence.

PRINCE2 ne préconise pas la composition, le format et la présentation, ni aucun critère qualité pour ce produit.

A.19 Exposé du projet

A.19.1 Finalité

Le but d'un exposé du projet est de fournir une base complète et stable pour l'initialisation du projet. Il est créé pendant le processus élaborer le projet.

Dans le processus initialiser le projet, le contenu de l'exposé du projet est développé et détaillé dans la DIP, à la suite de quoi l'exposé du projet n'est plus tenu à jour.

A.19.2 Composition

Un exposé du projet comprend les éléments suivants :

- **Définition du projet :** explique les objectifs que le projet doit atteindre. Cette étape doit contenir les éléments suivants :
  - Contexte ;
  - Objectifs du projet (en termes de durée, coûts, qualité, périmètre, risques, performances des risques et bénéfices) ;
  - Résultats souhaités ;
  - Périmètre et exclusions du projet ;
  - Contraintes et hypothèses ;
  - Tolérances de projet ;
  - Le ou les utilisateurs, ainsi que toutes les autres parties éventuellement intéressées ;
  - Interfaces.
- **Ébauche du cas d'affaire :** les raisons expliquant le besoin du projet et l'option choisie par l'entreprise. Ceci sera développé par la suite dans un cas d'affaire détaillé pendant le processus initialiser le projet ;
- **Description de produit de projet :** (voir section A.21) comprend les exigences qualité du client, les critères d'acceptation de l'utilisateur et les critères d'acceptation en matière d'exploitation et de maintenance ;
- **Approche du projet :** définit le choix de la solution qui sera utilisée par le projet pour mener à bien l'option sélectionnée par l'entreprise en s'appuyant sur le cas d'affaire. Elle tiendra compte de l'environnement opérationnel dans lequel doit s'intégrer la solution et de toutes les exigences d'adaptation (si elles sont connues) ;
- **Structure de l'équipe de management de projet :** un diagramme indiquant qui participera au projet ;
- **Description des rôles :** décrit les rôles des membres de l'équipe de management de projet et toutes les autres ressources clés identifiées à ce stade ;
- **Références :** références à tous les documents ou produits associés.

A.19.3 Origine

Un exposé du projet provient des éléments suivants :

- Un mandat de projet fourni au début du projet ;
- La direction de programme : si le projet fait partie d'un programme, l'exposé du projet sera vraisemblablement fourni par le programme et ne devra donc pas être dérivé d'un mandat de projet ;
- Discussions avec la direction d'entreprise, de programme ou le client à propos de la stratégie de l'entreprise et de toutes les politiques et normes applicables ;
- Discussions avec le comité de pilotage de projet et les utilisateurs si le mandat de projet est incomplet ou si aucun mandat de projet n'est fourni ;
- Discussions avec l'organisation opérationnelle et maintenance (le cas échéant) ;
- Discussions avec les fournisseurs (potentiels) à propos des approches de livraison spécialistes qui pourraient être utilisées ;
- Journal des retours d'expérience.

A.19.4 Format et présentation

Un exposé de projet peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document ou des diapositives de présentation ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.19.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un exposé du projet :

- L'exposé du projet est bref, car sa finalité à ce stade est de fournir une base solide sur laquelle élaborer un projet. Il sera ensuite détaillé dans le cadre de la DIP ;
- Il reflète correctement le mandat de projet et les exigences de l'entreprise et des utilisateurs ;
- L'approche du projet examine un éventail de solutions telles que : sur mesure ou standard, sous-traité ou développé en interne, conception entièrement nouvelle ou modification à partir d'un produit existant, etc.
- L'approche du projet choisie maximise les chances de réussite globale du projet ;
- Les objectifs, l'approche et les stratégies du projet sont conformes à la directive de responsabilité sociale de l'organisation ;
- Les objectifs du projet sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps (SMART).

A.20 Documentation d'initialisation de projet (DIP)

A.20.1 Finalité

Définir le projet et formaliser les bases de son management et de son évaluation globale. La DIP spécifie la direction et le périmètre du projet et (aux côtés du plan de séquence) forme le « contrat » passé entre le chef de projet et le comité de pilotage de projet.

La fonction de la DIP est triple :

- Elle permet de s'assurer que le projet dispose de bases solides avant de demander au comité de pilotage de projet de s'engager totalement vis-à-vis du projet ;
- Elle fait office de document de référence et permet au comité de pilotage de projet et au chef de projet d'évaluer la progression du projet ainsi que les incidences et les problèmes de viabilité ;
- Elle constitue une source de référence unique par rapport au projet et permet aux collaborateurs qui rejoignent « l'organisation temporaire » de se faire rapidement une idée de l'objectif du projet et de la manière dont il est géré.

La DIP est un produit dynamique qui reflète en permanence l'état, les plans et les contrôles en cours du projet. Il convient de la mettre à jour et de la référencer à nouveau à la fin de chaque séquence de management, le cas échéant, afin de tenir compte de l'évolution de ses composants.

La version de la DIP utilisée pour obtenir l'autorisation du projet doit être conservée à titre de référence afin de permettre l'évaluation ultérieure des performances une fois le projet terminé.

A.20.2 Composition

Voici ce que devrait contenir la DIP. La définition du projet et l'approche du projet sont extraits de l'exposé du projet.

- **Définition du projet :** explique les objectifs que le projet doit atteindre. Cette étape doit contenir les éléments suivants :
  - Contexte ;
  - Objectifs du projet et résultats recherchés ;
  - Périmètre et exclusions du projet ;
  - Contraintes et hypothèses ;
  - Le ou les utilisateurs, ainsi que toutes les autres parties éventuellement intéressées ;
  - Interfaces.
- **Approche du projet :** définit le choix de la solution et l'approche de livraison qui seront utilisés par le projet pour livrer l'option commerciale sélectionnée à partir du cas d'affaire, compte tenu de l'environnement opérationnel dans lequel la solution doit s'inscrire ;
- **Cas d'affaire :** (voir section A.2) décrit la justification du projet en se basant sur les estimations de coûts, de risques et de bénéfices ;
- **Structure de l'équipe de management de projet :** un diagramme indiquant qui participera au projet ;
- **Description des rôles :** décrit les rôles des membres de l'équipe de management de projet et toutes les autres ressources clés ;
- **Approche du management de la qualité :** (voir section A.22) décrit les techniques et normes de qualité devant être appliquées, ainsi que les responsabilités en matière de réalisation des niveaux de qualité requis. Lorsque le projet est soumis aux politiques/stratégies de management de la qualité de l'organisation commanditaire, la DIP devrait y faire référence plutôt que les dupliquer. Lorsque le projet n'est pas soumis aux politiques/stratégies de management de la qualité de l'organisation commanditaire, il convient de documenter des stratégies/approches appropriées ;
- **Approche de contrôle des changements :** (voir section A.3) décrit les modalités et les responsabilités en matière de contrôle et de protection des produits du projet. Lorsque le projet est soumis aux politiques/stratégies de contrôle des changements de l'organisation commanditaire, la DIP devrait y faire référence plutôt que les dupliquer. Lorsque le projet n'est pas soumis aux politiques/stratégies de contrôle des changements de l'organisation mandatée, il convient de documenter des stratégies/approches appropriées ;
- **Approche de la gestion des risques :** (voir section A.24) décrit les techniques et normes de gestion des risques spécifiques devant être appliquées, ainsi que les responsabilités en matière de mise en œuvre d'une procédure de gestion des risques efficace. Lorsque le projet est soumis aux politiques/stratégies de gestion des risques de l'organisation commanditaire, la DIP devrait y faire référence plutôt que les dupliquer. Lorsque le projet n'est pas soumis aux politiques/stratégies de gestion des risques de l'organisation commanditaire, il convient de documenter des stratégies/approches appropriées ;
- **Approche de gestion de la communication :** (voir section A.5) définit les parties intéressées au projet ainsi que les moyens et la fréquence de communication entre ces dernières et l'équipe de projet. Lorsque le projet est soumis aux politiques/stratégies de gestion de la communication de l'organisation commanditaire, la DIP devrait y faire référence plutôt que les dupliquer. Lorsque le projet n'est pas soumis aux politiques/stratégies de gestion de la communication de l'organisation commanditaire, il convient de documenter des stratégies/approches appropriées ;
- **Plan de projet** (voir section A.16) décrit quand et comment les objectifs du projet vont être réalisés, en montrant les principaux produits, activités et ressources requis pour le projet. Il sert de référence afin de surveiller la progression du projet séquence de management par séquence de management ;

- **Contrôles du projet :** résument les contrôles au niveau du projet, tels que les limites de séquence de management, les tolérances convenues, la surveillance et la production des rapports ;
- **Adaptation de PRINCE2** : résume la manière dont PRINCE2 sera adaptée au projet.

A.20.3 Origine

La DIP provient des éléments suivants :

- Exposé du projet ;
- Discussions avec les différentes parties prenantes (utilisateurs, entreprise et fournisseurs) concernant les méthodes, les normes et les contrôles.

A.20.4 Format et présentation

La DIP peut se présenter sous les formes suivantes :

- Un document unique ;
- L'index d'un ensemble de documents ;
- Un document renvoyant à d'autres documents ;
- Un ensemble de sources d'informations au sein d'un outil de management de projet.

A.20.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à la DIP :

- La DIP est une représentation fidèle du projet ;
- Elle montre un projet viable et réalisable, aligné sur la stratégie de la direction d'entreprise, de programme ou du client, ou sur les exigences générales d'un programme ;
- La structure de l'équipe de management de projet est complète et comprend les noms et les fonctions. Tous les rôles ont été pris en compte et s'appuient sur des descriptions de rôle convenues. Les relations et les dépendances hiérarchiques sont clairement établies. Le cas échéant, la structure de l'équipe de management de projet montre de qui le comité de pilotage de projet dépend hiérarchiquement ;
- Elle établit clairement le système de contrôle, d'information et de direction qui pourra être mis en œuvre en fonction de l'ampleur, du risque et de l'importance du projet pour la direction d'entreprise, de programme ou le client ;
- Les contrôles couvrent les besoins du comité de pilotage de projet, du chef de projet et des chefs d'équipe et répondent aux exigences d'assurance déléguées ;
- Les rôles chargés des différents contrôles sont clairement définis ;
- Les objectifs et les approches du projet sont conformes à la directive de responsabilité sociale de l'organisation, et les contrôles mis en place sont adéquats pour assurer la conformité du projet à cette directive ;
- Le format de la DIP a été pris en compte. Un seul document pourra suffire pour les projets plus modestes. Pour les projets de plus grande ampleur, la DIP se compose généralement d'un ensemble de documents indépendants. La volatilité des divers éléments de la DIP permet de déterminer si ceux-ci doivent être indépendants (il sera par exemple préférable de séparer les éléments susceptibles de subir des modifications fréquentes).

A.21 Description de produit de projet

A.21.1 Finalité

La description de produit de projet est un type particulier de description du produit qui définit ce que le projet doit livrer en vue d'obtenir l'acceptation du client. Elle permet :

- d'obtenir l'accord de l'utilisateur quant au périmètre et aux exigences du projet ;
- de définir les exigences qualité du client ;
- de définir les critères d'acceptation, la méthode et les responsabilités du projet.

La description du produit pour le produit de projet est générée lors du processus élaborer le projet dans le cadre de l'activité d'évaluation initiale du périmètre, et est affinée pendant le processus initialiser le projet lors de la création du plan de projet. Elle est soumise à un contrôle formel des changements et doit être vérifiée aux limites de la séquence de management (au cours de gérer une limite de séquence) pour voir si des changements sont nécessaires. Elle est également utilisée par le processus clore le projet afin de vérifier que le projet a livré ce qui était attendu et que les critères d'acceptation ont été remplis.

A.21.2 Composition

La description de produit de projet comprend les éléments suivants :

- **Titre :** nom donné au projet ;
- **Finalité :** définit la finalité du produit du projet et qui l'utilisera. Permet également de comprendre les fonctions du produit ainsi que sa taille, qualité, complexité, robustesse, etc. ;
- **Composition :** décrit les principaux produits et/ou résultats devant être livrés par le projet ;
- **Origine :** quels sont les produits sources à l'origine de ce produit ? Exemples :
  - produits existants qu'il convient de modifier ;
  - caractéristiques de conception ;
  - rapport de faisabilité ;
  - mandat de projet.
- **Compétences de développement requises :** précise les compétences requises pour développer le produit ou identifient le ou les domaines chargés de fournir les ressources de développement ;
- **Exigences de qualité du client :** décrit la qualité attendue du produit du projet ainsi que les normes et processus qui devront être appliqués pour atteindre cette qualité. Elles ont un impact sur tous les aspects du développement du produit, y compris en termes de durée et de coûts. Les exigences qualité sont identifiées dans le cadre de discussions avec le client. Dans la mesure du possible, ces exigences devront être classées par ordre de priorité ;
- **Critères d'acceptation :** liste par ordre de priorité des critères à respecter par le produit de projet et/ou les résultats avant que le client ne puisse l'accepter. Il s'agit de définitions mesurables des caractéristiques qui doivent s'appliquer à l'ensemble des produits pour qu'ils puissent être acceptables pour les principales parties prenantes, et en particulier les utilisateurs et les organisations opérationnelles et de maintenance. Par exemple : facilité d'utilisation, facilité d'assistance, facilité de maintenance, aspect, fonctions principales, coûts de développement, coûts d'exploitation, capacité, disponibilité, fiabilité, sécurité, précision et performances.

- **Tolérances de qualité au niveau du projet :** spécification des tolérances s'appliquant aux critères d'acceptation ;
- **Méthode d'acceptation :** définition des modalités de confirmation de l'acceptation. Il pourra s'agir simplement de confirmer que tous les produits de projet ont été approuvés ou bien de décrire les dispositions de remise complexes du produit du projet, y compris en cas de remise progressive ;
- **Responsabilités en matière d'acceptation :** définition de la personne responsable de confirmer l'acceptation.

A.21.3 Origine

La description de produit de projet provient des éléments suivants :

- Mandat de projet ;
- Discussions avec l'utilisateur principal et l'exécutif, probablement dans le cadre d'ateliers d'évaluation initiale du périmètre ;
- Demande de proposition (dans un environnement client/fournisseur).

A.21.4 Format et présentation

La description de produit de projet peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document, des diapositives de présentation ou une carte heuristique ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.21.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à une description de produit de projet :

- La finalité est claire ;
- La composition définit le périmètre total du projet ;
- Les critères d'acceptation constituent la liste d'évaluation complète du projet ;
- Les critères d'acceptation répondent aux exigences des principales parties prenantes (par ex. opérations et maintenance) ;
- La description de produit de projet définit la manière dont les utilisateurs et les organisations opérationnelles et de maintenance évalueront l'acceptabilité des produits achevés. Elle doit s'assurer que :
  - tous les critères sont mesurables ;
  - chaque critère est en soi réaliste ;
  - les critères mis ensemble sont réalistes et cohérents. À titre d'exemple, il pourra y avoir incompatibilité entre un degré de qualité élevée, une livraison anticipée et un coût moindre ;
  - tous les critères peuvent être démontrés durant le cycle de vie du projet (par ex. le débit maximum d'une pompe à eau) ou par le biais de mesures de substitution, capables d'indiquer de manière raisonnable si les critères d'acceptation seront atteints une fois le projet achevé (par ex. pompe à eau conforme aux normes de fiabilité, de conception et de fabrication).
- Les exigences de qualité ont été prises en compte, y compris :
  - les caractéristiques des principales exigences de qualité (par ex. rapide/lent, grand/petit, national/mondial) ;
  - les éléments du système de management de la qualité du client devant être utilisés ;
  - toutes les autres normes devant être utilisés ;
  - le niveau de satisfaction de la clientèle/du personnel qui devrait être atteint s'il y avait un sondage.

A.22 Approche du management de la qualité

A.22.1 Finalité

Une approche du management de la qualité décrit les modalités de gestion de la qualité durant le projet. Cela comprend les processus, procédures, techniques, normes et responsabilités spécifiques à appliquer.

A.22.2 Composition

Une approche du management de la qualité se compose des éléments suivants :

- **Introduction :** détermine la finalité, les objectifs, le périmètre et la responsabilité de l'approche ;
- **Processus ou procédure de management de la qualité :** description de (ou référence à) la procédure de management de la qualité devant être utilisée. Toute déviation par rapport aux normes de qualité de l'entreprise, du programme ou du client doit être soulignée et justifiée. Le processus ou la procédure doit couvrir :
  - l'approche de l'assurance qualité et de la planification de la qualité ;
  - Contrôle qualité : l'approche du projet en matière d'activités de contrôle qualité. Cela peut comprendre :
    - les normes de qualité ;
    - les modèles et formulaires devant être utilisés (par ex. description(s) de produit, registre qualité) ;
    - les définitions des types d'activités de vérification de la qualité (par ex. inspection, pilote) ;
    - la métrique devant être utilisée pour soutenir le contrôle qualité.
  - Assurance projet : l'approche du projet en matière d'activités d'assurance projet. Cela peut comprendre :
    - les responsabilités du comité de pilotage de projet ;
    - les audits de conformité ;
    - les révisions de la direction d'entreprise, de programme ou du client.
- **Outils et techniques :** renvoie à tous les systèmes ou outils de management de la qualité devant être utilisés, ainsi qu'aux techniques préconisées pour les différentes étapes de la procédure de management de la qualité ;
- **Enregistrements :** définition des enregistrements qualité requis et de l'endroit où ils seront conservés, y compris la composition et le format du registre qualité ;
- **Reporting :** décrit les rapports de management de la qualité, ainsi que leur finalité, leur calendrier et leurs destinataires ;
- **Calendrier des activités de management de la qualité :** définit les étapes durant lesquelles les activités « formelles » de management de la qualité devront se dérouler (par ex. lors d'audits ou il peut faire référence au registre qualité) ;
- **Rôles et responsabilités :** définit les rôles et responsabilités de l'équipe de projet par rapport aux activités de management de la qualité, y compris les responsabilités de qualité de la direction d'entreprise, de programme ou du client.

A.22.3 Origine

L'approche du management de la qualité provient des éléments suivants :

- comité de pilotage de projet ;
- exposé du projet, y compris :
  - la structure de l'équipe de management de projet (pour les rôles et les responsabilités) ;
  - la description de produit de projet (exigences de qualité du client et critères d'acceptation) ;

- les normes organisationnelles ;
- les systèmes de management de la qualité du client et du fournisseur ;
- les exigences de contrôle des changements ;
- les stratégies de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
- les ateliers dirigés et les discussions informelles.

A.22.4 Format et présentation

Une approche du management de la qualité peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document indépendant ou une section de la DIP ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.22.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à une approche du management de la qualité :

- L'approche définit clairement la manière dont les exigences qualité du client seront respectées ;
- Les moyens définis sont suffisants pour atteindre la qualité requise ;
- Les responsabilités de qualité sont définies jusqu'à un niveau indépendant du projet et du chef de projet ;
- L'approche est conforme aux systèmes de management de la qualité du client et du fournisseur ;
- L'approche respecte la politique de qualité de la direction d'entreprise, de programme ou du client ;
- Les approches qualité du projet sont appropriées pour les normes retenues.

A.23 Registre qualité

A.23.1 Finalité

Le registre qualité permet de résumer l'ensemble des activités de management de la qualité qui sont planifiées/se sont déjà déroulées et fournit des informations pour les rapports de fin de séquence et du rapport de fin de projet. Il a pour but :

- de fournir une référence unique pour chaque vérification de la qualité ;
- d'indiquer les enregistrement de la qualité d'un produit ;
- de résumer le nombre et le type de vérifications de la qualité effectuées.

A.23.2 Composition

La composition du registre qualité est définie dans l'approche du management de la qualité. Chaque entrée du registre qualité doit comporter les informations suivantes :

- **Identifiant qualité :** fournit une référence unique pour chaque activité de management de la qualité saisie dans le registre qualité. Cette référence prend généralement la forme d'une valeur numérique ou alphanumérique ;
- **Identifiant(s) produit :** identifiant unique du ou des produits auxquels l'activité de management de la qualité se rapporte ;
- **Nom(s) du produit :** le ou les noms donné(s) au produit ;

- **Méthode :** la méthode employée pour l'activité de management de la qualité (par ex. pilote, revue qualité, audit, etc.) ;
- **Rôles et responsabilités :** la personne ou l'équipe responsable des activités de management de la qualité (par ex. l'auditeur) ou des revues qualité (rapporteur ou dans le cas d'une revue qualité, présentateur, vérificateur(s), président, administrateur) ;
- **Dates :** les dates planifiées, prévues et réelles pour :
  - les activités de management de la qualité ;
  - l'approbation indiquant que l'activité de management de la qualité est terminée.
- **Résultat :** le résultat des activités de management de la qualité. Dans le cas où un produit ne répond pas aux critères de revue de la qualité, toute nouvelle évaluation doit être indiquée en tant qu'entrée distincte dans le registre, étant donné que l'activité de management de la qualité d'origine a été effectuée (pour décider que le résultat est un « échec ») ;
- **Enregistrements qualité :** documents d'inspection de la qualité, tels que la description détaillée des actions requises pour rectifier les erreurs et les omissions des produits en cours d'inspection.

A.23.3 Origine

Le registre qualité est obtenu de la façon suivante :

- Les entrées s'effectuent parallèlement à la saisie de l'activité de management de la qualité dans le plan de la séquence de management en cours. Le registre qualité peut être mis à jour lors de la création d'un plan d'équipe ;
- Les informations restantes proviennent de l'exécution effective de l'activité de management de la qualité ;
- La date d'approbation correspond à celle de tous les éléments des actions correctives.

A.23.4 Format et présentation

Le format du registre qualité est défini dans l'approche du management de la qualité. Un registre qualité peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document, une feuille de calcul ou une base de données ;
- un registre indépendant ou un report dans le compte rendu de la revue d'avancement ;
- une entrée dans un outil de management de projet ;
- un registre de projet intégré pour l'ensemble des risques, actions, décisions, hypothèses, incidences, retours d'expérience, etc.

A.23.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à un registre qualité :

- Mise en place d'une procédure visant à s'assurer que chaque activité de management de la qualité est saisie dans le registre qualité ;
- Attribution des responsabilités par rapport au registre qualité ;
- Les actions sont clairement décrites et ont un propriétaire ;
- Les entrées possèdent un identifiant unique, qui spécifie le produit auquel elles se réfèrent ;
- L'accès au registre qualité est maîtrisé ;
- Le registre qualité est conservé dans un lieu sûr ;
- Toutes les vérifications de la qualité correspondent à un niveau de contrôle adéquat.

A.24 Approche de la gestion des risques

A.24.1 Finalité

Une approche de la gestion des risques décrit les modalités de gestion des risques durant le projet. Cela comprend les processus, procédures, techniques, normes et responsabilités spécifiques à appliquer.

A.24.2 Composition

L'approche de la gestion des risques se compose des éléments suivants :

- **Introduction :** détermine la finalité, les objectifs, le périmètre et la responsabilité de l'approche ;
- **Procédure ou processus de gestion des risques :** description de (ou référence à) la procédure ou au processus de gestion des risques à utiliser. Toute déviation par rapport aux normes de l'entreprise, du programme ou du client doit être signalée, avec la justification correspondante. Le processus ou la procédure doit décrire la manière dont :
  - les risques sont identifiés et évalués ;
  - les réponses au risque sont planifiées et mises en œuvre ;
  - les activités de gestion des risques sont communiquées.
- **Outils et techniques :** renvoie aux systèmes ou outils de gestion des risques devant être utilisés, ainsi qu'aux techniques préconisées pour les différentes étapes de la procédure de gestion des risques ;
- **Enregistrements :** définit la composition et le format du registre des risques requis, ainsi que tous les autres enregistrements de risques à utiliser par le projet ;
- **Reporting :** décrit les rapports de gestion des risques à produire, ainsi que leur finalité, leur calendrier et leurs destinataires ;
- **Calendrier des activités de gestion des risques :** indique quand les activités de gestion des risques formelles doivent être réalisées (par exemple, à la fin d'une séquence de management) ;
- **Rôles et responsabilités :** définit les rôles et responsabilités de l'équipe projet par rapport aux activités de gestion des risques ;
- **Barèmes :** définit les barèmes permettant d'estimer la probabilité et l'impact d'un risque sur le projet et permet de s'assurer que les barèmes de coûts et de durée (par exemple) correspondent aux coûts et au calendrier du projet. Ces barèmes peuvent prendre la forme de grilles d'impact et de probabilité, accompagnées de critères pour chaque niveau. Par ex. « très élevé », « élevé », « moyen », « faible » et « très faible » ;
- **Proximité :** fournit les modalités d'évaluation de la proximité des événements de risque. La proximité renvoie au fait que les risques se produiront à un moment donné et que la gravité de leur impact variera avec le temps. Il existe plusieurs catégories de proximité : imminent, durant la séquence de management, durant le projet, au-delà du projet ;
- **Catégories de risques :** définit les catégories de risques devant être utilisées (le cas échéant). Elles peuvent être dérivées d'une structure de décomposition du risque ou d'une liste des indicateurs de risque. Si une catégorie ne comporte aucun risque, il est probable que la procédure d'identification des risques n'a pas été aussi approfondie qu'elle aurait dû l'être ;
- **Catégories de réponse au risque :** définit les catégories de réponse au risque devant être utilisées, selon que le risque est perçu comme une menace ou une opportunité ;

- **Précurseurs :** définit des indicateurs devant être utilisés pour assurer le suivi des aspects critiques du projet de manière à déclencher des actions correctives si certains seuils prédéfinis sont atteints. Ces actions seront sélectionnées en fonction de leur pertinence pour les objectifs du projet ;
- **Tolérance de risque :** définit les seuils d'exposition au risque. Une fois ces seuils franchis, le risque doit être référé au niveau de management supérieur. (Il est par exemple possible d'établir une tolérance de risque de niveau projet pour tout risque susceptible d'entraîner un manque à gagner. Un tel risque devra alors être porté à l'attention de la direction d'entreprise, de programme ou du client.) La tolérance de risque doit définir les attentes de risque de la direction d'entreprise, de programme ou du client et du comité de pilotage de projet ;
- **Budget de risques :** décrit si un budget de risques est nécessaire et comment celui-ci sera utilisé le cas échéant.

A.24.3 Origine

L'approche de la gestion des risques provient des éléments suivants :

- Exposé du projet ;
- Cas d'affaire ;
- Le cas échéant, tous les guides, stratégies ou politiques de l'entreprise, du programme ou du client relatifs à la gestion des risques.

A.24.4 Format et présentation

Une approche de la gestion des risques peut se présenter sous plusieurs formes, y compris :

- un document indépendant ;
- une section de la DIP ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

A.24.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent à une approche de la gestion des risques :

- Les responsabilités sont clairement énoncées et comprises du client et du fournisseur ;
- La procédure de gestion des risques est clairement documentée et est compréhensible par toutes les parties ;
- La définition des barèmes, des valeurs attendues et de la proximité est claire et sans ambiguïté ;
- Les barèmes retenus sont adaptés au niveau de contrôle requis ;
- Les exigences de communication du risque sont parfaitement définies.

A.25 Registre des risques

A.25.1 Finalité

Le registre des risques permet d'enregistrer les risques identifiés pour une initiative, y compris leur état et leur historique. Il permet de recueillir et de conserver les informations relatives à l'ensemble des menaces et opportunités identifiées dans le cadre du projet.

A.25.2 Composition

La composition du registre des risques est définie à partir de l'approche de la gestion des risques. Chaque entrée du registre des risques doit comporter les informations suivantes :

- **Identifiant du risque :** fournit une référence unique pour chaque risque saisi dans le registre des risques. Cette référence prend généralement la forme d'une valeur numérique ou alphanumérique ;
- **Auteur du risque :** la personne qui a soumis le risque ;
- **Date d'enregistrement :** la date à laquelle le risque a été identifié ;
- **Catégorie de risque :** le type de risque (par ex. calendrier, qualité, juridique) ;
- **Description du risque :** décrit le risque en termes de cause, d'événement (menace ou opportunité) et d'effet (description de l'impact) ;
- **Probabilité, impact et valeur attendue :** il est judicieux d'estimer les valeurs inhérentes (action pré-réponse) et les valeurs résiduelles (action post-réponse). Celles-ci doivent être enregistrées en conformité avec les barèmes définis pour le projet ;
- **Proximité :** indique généralement la proximité anticipée de l'événement de risque (par ex. imminent, durant la séquence de management, durant le projet, au-delà du projet). Celles-ci doivent être enregistrées en conformité avec les barèmes définis pour le projet ;
- **Catégories de réponse au risque :** la manière dont le projet va aborder le risque en termes des catégories choisies pour le projet. Par exemple :
  - Menaces : éviter, réduire, transférer, partager, accepter, préparer des plans de contingence ;
  - Opportunités : exploiter, améliorer, transférer, partager, accepter, préparer des plans de contingence ;
- **Réponse au risque :** actions à prendre pour contourner le risque. Ces actions doivent être alignées sur les catégories de réponse choisies. Attention : un même risque peut attirer plusieurs réponses au risque ;
- **État du risque :** indique généralement si le risque est actif ou clos. L'inclusion d'une date de la dernière modification permet d'effectuer plus facilement le suivi des modifications au niveau de l'état du risque ;
- **Surveillant du risque :** personne responsable de la gestion du risque (il ne peut y avoir qu'un seul surveillant du risque par risque) ;
- **Exécuteur du risque :** la ou les personnes chargées de mettre en œuvre les actions décrites dans la réponse au risque. Ce rôle peut être ou non tenu par le surveillant du risque.

A.25.3 Origine

Le registre des risques est obtenu de la façon suivante :

- Les entrées sont saisies dans le registre des risques lorsqu'un nouveau risque est identifié.
- Il peut y avoir un ou plusieurs risques inhérents au mandat de projet.

A.25.4 Format et présentation

Le format et la présentation du registre des risques sont déterminés à partir de l'approche de la gestion des risques. Le registre des risques peut prendre plusieurs formes, y compris :

- un document, une feuille de calcul ou une base de données ;
- des notes autocollantes sur un tableau mural ;
- un registre indépendant ou un report dans le compte rendu de la revue d'avancement ;
- une entrée dans un outil de management de projet ;
- un registre de projet intégré pour l'ensemble des risques, actions, décisions, hypothèses, incidences, retours d'expérience, etc.

A.25.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent au registre des risques :

- L'état indique si l'action a été menée ou non ;
- Les risques possèdent un identifiant unique, qui spécifie le produit auquel ils se réfèrent ;
- L'accès au registre des risques est maîtrisé ;
- Le registre des risques est conservé dans un lieu sûr.

A.26 Lot de travaux

A.26.1 Finalité

Un lot de travaux est un ensemble d'informations réunies par le chef de projet relatives à un ou plusieurs produits requis en vue de transférer formellement la responsabilité des travaux ou de la livraison à un chef d'équipe ou à un membre de l'équipe.

A.26.2 Composition

Bien que son contenu puisse varier sensiblement en fonction de la relation entre le chef de projet et le destinataire du lot de travaux, le lot de travaux doit comporter les éléments suivants :

- **Date :** la date de l'accord passé entre le chef de projet et le chef d'équipe/la personne autorisée ;
- **Chef d'équipe ou personne autorisée :** le nom du chef d'équipe ou de la personne avec qui l'accord a été passé ;
- **Description du lot de travaux :** la description des travaux à effectuer ;
- **Techniques, processus et procédures spécialistes :** ensemble des techniques, outils, normes, processus ou procédures qui doivent être utilisés pour créer les produits spécialistes ;
- **Interfaces de développement :** les interfaces qui doivent être maintenues durant le développement des produits. Il peut s'agir de personnes fournissant ou recevant des informations ;
- **Interfaces opérationnelles et maintenance :** identifie l'ensemble des produits spécialistes avec lesquels le ou les produits du lot de travaux devront interfacer durant leur durée de vie opérationnelle. Il pourra s'agir d'autres produits devant être générés par le projet, de produits existants ou de produits émanant d'autres projets (par exemple, si le projet fait partie d'un programme) ;

- **Exigences en matière de contrôle des changements :** identification des dispositions qui doivent être prises par le producteur par rapport :
  - au contrôle de la version des produits contenus dans le lot de travaux ;
  - à l'obtention des copies d'autres produits ou descriptions de produits ;
  - à l'assujettissement du produit au contrôle des changements ;
  - aux exigences de stockage ou de sécurité ;
  - et à la nécessité d'informer quiconque des modifications affectant l'état du lot de travaux.
- **Accords communs :** description détaillée des accords passés par rapport aux efforts, aux coûts, aux dates de début et de fin et aux tolérances du lot de travaux (les tolérances concernent la durée et le coût, mais peuvent aussi inclure le périmètre et les risques) ;
- **Tolérances :** détails des tolérances du lot de travaux (seront définies en termes de durée et de coûts mais peuvent également inclure périmètre et risque) ;
- **Contraintes :** ensemble des contraintes (à l'exception des tolérances) devant être observées par rapport aux travaux, personnels concernés, durée, coûts, règles, (par exemple en matière de sécurité) etc.
- **Dispositions de reporting :** fréquence attendue et contenu des rapports d'avancement.
- **Gestion des problèmes et remontée :** renvoie à la procédure de soumission des incidences et des risques ;
- **Extraits ou références :** ensemble des extraits ou références à des documents connexes, en particulier :
  - **Extrait du plan de séquence :** désigne la section correspondante du plan de séquence de la séquence de management en cours ou y fait référence ;
  - **Description(s) de produit :** prend généralement la forme d'une annexe rattachée aux descriptions de produit pour les produits identifiés dans le lot de travaux (à noter que la description du produit contient les méthodes qualité devant être utilisées).
- **Méthode d'approbation :** la personne, le rôle ou le groupe chargé d'approuver le Lot de travaux achevé et la manière dont le chef de projet devra être informé de son achèvement.

Le lot de travaux doit prévoir suffisamment d'espace pour enregistrer l'autorisation et l'acceptation du lot de travaux achevé. Peut également comprendre une évaluation des travaux qui sera prise en compte dans l'analyse des performances.

Les projets dotés de contrôles communs à l'ensemble des lots de travaux pourront simplement renvoyer aux contrôles définis dans le plan de projet ou le plan de séquence.

A.26.3 Origine

Le lot de travaux provient des éléments suivants :

- Accords commerciaux existants entre le client et le fournisseur (le cas échéant) ;
- Approche du management de la qualité ;
- Approche de contrôle des changements ;
- Plan de séquence.

A.26.4 Format et présentation

Le lot de travaux peut prendre plusieurs formes, y compris :

- un document ;
- une conversation entre le chef de projet et un chef d'équipe ;
- une entrée dans un outil de management de projet.

Le contenu et le degré de formalité du lot de travaux varieront selon les circonstances. Lorsque les travaux sont menés par une équipe travaillant directement sous le chef de projet, le lot de travaux pourra prendre la forme d'instructions verbales, même s'il est préférable de le consigner à l'écrit, par exemple pour prévenir les malentendus et établir un lien vers l'analyse des performances. Lorsque les travaux sont menés par un fournisseur sous contrat et que le chef de projet appartient à l'organisation du client, il devra impérativement y avoir des instructions écrites, conformément aux normes stipulées dans le contrat.

A.26.5 Critères qualité

Les critères qualité suivants s'appliquent au lot de travaux :

- Le lot de travaux requis est clairement défini et compris des ressources désignées ;
- Il existe une description du produit pour chaque produit requis, appuyée par des critères qualité clairement identifiés et acceptables ;
- La description du produit correspond aux autres documents du lot de travaux ;
- Les normes des travaux sont convenues ;
- Les normes définies sont alignées sur les normes appliquées à des produits similaires ;
- Toutes les interfaces nécessaires ont été définies ;
- Les dispositions de reporting prévoient comment les incidences et les risques seront communiqués ;
- Le chef de projet et le destinataire ont convenu des actions à mener ;
- Il existe un accord sur les contraintes ainsi que sur les efforts, les coûts et les objectifs ;
- Les dates et les efforts sont alignés sur ceux du plan de la séquence de management en cours ;
- Les dispositions de reporting sont définies ;
- Toute exigence relative à une présence indépendante et à une participation aux activités de management de la qualité est définie.

B

Alignement des normes

B Alignement des normes

Les normes de management de projet résument les concepts et les activités clés qui doivent être entreprises afin d'augmenter les chances de succès du projet.

On pourrait aisément confondre les utilisations respectives des normes et des méthodes et la façon dont elles sont appliquées dans les organisations. En termes simples :

- Une norme, telle que la BS 6079, définit ce qui doit être fait et par qui, mais pas comment les activités sont exécutées.
- Une méthode telle que PRINCE2 présente non seulement un ensemble d'activités à réaliser, assorti de rôles, mais aussi des techniques pour les mener à bien.

Les normes peuvent rendre le management de projet plus efficace en attirant l'attention sur les principes clés et les activités requises. Une fois établies, les normes peuvent favoriser l'amélioration continue, car elles sont revues et mises à jour périodiquement. Cela garantit l'inclusion du dernier consensus sur les meilleures pratiques, ainsi que le traitement de toutes les omissions ou clarifications. De cette manière, tous les utilisateurs des normes bénéficient de l'expérience collective de tous les autres utilisateurs.

B.1 Comment PRINCE2 respecte la norme BS 6079

La méthode PRINCE2 et la norme BS 6079 (British Standards Institution, 2010) partagent un ensemble de pratiques communes et couvrent tous deux le « management de projet » dans son sens le plus large, notamment :

- Les rôles utilisés concordent exactement, à la différence que la méthode PRINCE2 dénomme « l'exécutif » ce que la norme BS 6079 appelle le « sponsor du projet » et qu'elle est plus prescriptive quant à l'utilisation et à la composition d'un comité de pilotage de projet.
- En termes de cycle de vie du projet, PRINCE2 et la norme BS 6079 adoptent le même concept de phases/séquences, un projet possédant au moins deux phases/séquences.
- La norme BS 6079 décrit des « points de contrôle » comme des points de décision qui permettent de lancer la phase/séquence suivante et qui sont indépendants du moment où une séquence se termine réellement. En revanche, PRINCE2 décrit des « limites de séquence ».
- La norme BS 6079 dispose d'une activité dédiée au management de projet dans son ensemble (gestion d'un projet), alors que la méthode PRINCE2 adopte un management par séquence (contrôle d'une séquence).
- En tant que méthode, PRINCE2 comprend des détails sur des techniques et des approches qui ne figurent pas dans la norme BS 6079 (p. ex., la planification basée sur le produit).

Par conséquent, si une organisation utilise PRINCE2, on pourrait dire qu'elle se conforme à la norme BS 6079 Partie 1 à condition que les aspects hors du périmètre de PRINCE2 soient couverts soit par la méthode de l'entreprise, soit par d'autres processus et méthodes d'entreprise.

B.2 Comment PRINCE2 respecte la norme ISO 21500

PRINCE2 et la norme ISO 21500 (International Organization for Standardization, 2012) ayant des structures et des champs d'application différents, il n'est pas toujours possible de procéder à des comparaisons directes, clause par clause.

- La norme ISO 21500 ne couvre pas, dans le cadre de ses processus, les rôles d'exécutif et de chef d'équipe auxquels se réfère PRINCE2. Cependant, PRINCE2 et la norme ISO 21500 partagent une pratique commune qui a trait au rôle et aux activités du chef de projet.
- La norme ISO 21500 ne définit pas les rôles de chef d'équipe ou de membre d'une équipe en détail car, comme le sponsor du projet, ils se trouvent en dehors du périmètre de la norme.
- En termes de cycle de vie du projet, PRINCE2 et la norme ISO 21500 adoptent le même concept de phases/séquences, avec des points de décision indiquant le lancement de chaque phase/séquence du projet. La norme ISO 21500 ne fournit aucun détail sur les meilleures pratiques relatives à ces décisions, qui sont jugées hors périmètre.
- La structure actuelle de la norme ISO 21500, sous sa forme logique, est très différente de celle de PRINCE2. Dans la méthode PRINCE2, les séquences d'un projet sont explicites et définies au sein des processus, de telle sorte que l'initialisation et la clôture du projet sont exécutées d'une manière différente de l'initialisation et de la clôture d'une phase/séquence. La norme ISO 21500 traite un projet et une phase/séquence au sein d'un projet de manière identique et ne dispose pas de procédure explicite pour le démarrage de nouvelles séquences au sein d'un projet. La façon de procéder est laissée à l'utilisateur de la norme. La méthode PRINCE2, quant à elle, fournit des détails dans le cadre des processus gérer une limite de séquence et diriger un projet.
- En tant que méthode, PRINCE2 contient des détails sur des techniques et des approches qui ne figurent pas dans la norme ISO 21500 (p. ex., la planification basée sur le produit).

Par conséquent, si une organisation utilise PRINCE2, on pourrait dire qu'elle se conforme à la norme ISO 21500 à condition que les aspects hors du périmètre de PRINCE2 soient couverts soit par la méthode d'entreprise, soit par d'autres processus et méthodes d'entreprise.

B.3 Glossaire comparatif

Le Tableau B.1 compare les termes utilisés dans la méthode PRINCE2 avec ceux utilisés dans les normes BS 6079 et ISO 21500.

Tableau B.1 Termes de PRINCE2 comparés à ceux utilisés dans les normes BS 6079 et ISO 21500

PRINCE2	BS 6079	ISO 21500
Général		
Projet	Project (Projet)	Project (Projet)
Séquence	Phase (Phase)	Phase (Phase)
Limite de séquence	Gate (Point de contrôle)	
Rôles clés		
Exécutif	Sponsor (Sponsor)	Sponsor (Sponsor)
Chef de projet	Project manager (Chef de projet)	Project manager (Chef de projet)
Chef d'équipe	Team manager (Chef d'équipe)	
Produits clés		
Exposé du projet	Project brief (Exposé du projet)	Charter (Charte)
DIP : définition du projet, approche de projet, structure de l'équipe de management de projet, description des rôles, approche du management de la qualité, approche de contrôle des changements, approche de la gestion des risques, approche de la gestion des communications	Project management plan (Plan du management de projet)	Project management plan (Plan du management de projet)
Cas d'affaire (partie de la DIP)	Business case (Cas d'affaire)	Business case (Cas d'affaire (traité comme une entrée du projet)
Plan de projet (partie de la DIP)	Project plan (Plan de projet)	Project plan (Plan de projet)
Rapport de fin de séquence	Phase closure report (Rapport de clôture de phase)	
Registre des incidences	Issue log (Journal des incidences)	Issue log (Journal des incidences)
Rapport de progression	Project report (Rapport de projet)	Progress report (Rapport d'avancement)
Rapport de fin de projet	Project closure report (Rapport de clôture de projet)	Project closure report (Rapport de clôture de projet)

C

Rôles et responsabilités

C Rôles et responsabilités

Cette annexe comprend les descriptions détaillées des rôles PRINCE2. Afin de répondre aux besoins des différents projets, ces rôles peuvent être adaptés comme décrit au Chapitre 4 (en général) et au Chapitre 7 (en particulier). Il convient toutefois de noter que ces rôles ne correspondent pas systématiquement à des postes à attribuer à une seule personne à la fois. Certains rôles peuvent être assumés à temps partiel, alors que de nombreux rôles peuvent être partagés ou combinés selon les besoins du projet, à condition que les exigences minimales énoncées à la section 7.2 soient respectées.

C.1 Comité de pilotage de projet

Le comité de pilotage de projet est imputable pour la réussite du projet vis-à-vis de la direction de l'entreprise, de programme ou du client. Il détient l'autorité de diriger le projet selon les attributions qui lui ont été confiées par la direction de l'entreprise, de programme ou le client. Ces attributions ayant été documentées dans le mandat de projet.

Le comité de pilotage de projet est également responsable des communications entre l'équipe de management de projet et les parties prenantes extérieures à l'équipe (par ex. direction de l'entreprise, de programme ou le client).

En fonction de l'envergure, de la complexité, de l'importance et des risques du projet, les membres du comité de pilotage de projet peuvent déléguer certaines tâches de l'assurance projet à d'autres personnes. Le comité de pilotage de projet peut aussi déléguer la prise de décisions concernant des changements à une autorité de changement.

C.1.1 Responsabilités générales

Au cours de l'élaboration et de l'initialisation, le comité de pilotage de projet doit :

- confirmer les tolérances du projet avec la direction de l'entreprise, de programme ou le client ;
- approuver l'exposé du projet ;
- approuver le plan de séquence pour la séquence d'initialisation ;
- autoriser l'initialisation du projet ;
- décider de l'introduction d'une autorité de changement et, le cas échéant, convenir du niveau d'autorité à déléguer ;
- définir l'échelle de gravité des incidences ;
- définir l'échelle des niveaux de priorité pour les requêtes de changement et les hors-spécifications ;
- approuver le contrat du fournisseur (si le client et le fournisseur entretiennent une relation commerciale) ;
- approuver la DIP et ses composantes, y compris toute adaptation ;
- autoriser le démarrage du projet.

Au cours du projet, le comité de pilotage de projet doit :

- définir les tolérances pour chaque séquence de management et approuver les plans de séquence ;
- autoriser chaque séquence de management et approuver les descriptions de produit pour chaque séquence de management ;
- approuver les plans d'exception si un dépassement est anticipé pour les tolérances au niveau de la séquence de management ;
- communiquer avec les parties prenantes conformément à l'approche de gestion de la communication (et notamment informer la direction de l'entreprise, de programme ou le client sur la progression du projet) ;
- fournir des conseils et une orientation globale pour le projet, en s'assurant qu'il reste viable et dans les limites des contraintes spécifiées ;
- répondre aux demandes de conseil émanant du chef de projet ;
- s'assurer que les risques sont suivis et gérés aussi efficacement que possible ;
- approuver les changements (sauf si ceux-ci sont délégués à une autorité de changement) ;
- prendre des décisions sur les incidences remontées ;
- approuver les produits achevés.

À la fin du projet, le comité de pilotage de projet doit :

- donner l'assurance que tous les produits ont été livrés d'une manière satisfaisante ;
- donner l'assurance que tous les critères d'acceptation ont été respectés ;
- confirmer l'acceptation du produit de projet ;
- approuver le rapport de fin de projet et s'assurer que toutes les incidences de projet, tous les retours d'expérience et risques sont documentés et transmis à l'entité appropriée ;
- autoriser la distribution de recommandations d'actions de suivi à la direction de l'entreprise, de programme ou au client ;
- transférer la responsabilité de l'approche de gestion des bénéfices mise à jour à la direction de l'entreprise, de programme ou au client ;
- autoriser la clôture du projet et envoyer une notification de clôture du projet à la direction de l'entreprise, de programme ou au client.

C.1.2 Compétences

Pour réussir, le comité de pilotage de projet doit :

- disposer d'une autorité suffisante pour prendre des décisions, approuver les plans et autoriser des déviations par rapport aux plans de séquence ;
- disposer d'une autorité suffisante pour allouer des ressources au projet ;
- être capable de représenter correctement les intérêts de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs ;
- dans l'idéal, être en mesure d'accompagner le projet pendant tout son cycle de vie.

Les compétences clés comprennent :

- la prise de décision ;
- la délégation ;
- les qualités de leader ;
- la négociation ;
- la résolution des conflits.

C.2 Exécutif

L'exécutif est la personne ultimement imputable pour le projet, avec le soutien de l'utilisateur principal et du fournisseur principal. Le rôle de l'exécutif consiste à s'assurer que le projet reste, pendant tout son cycle de vie, focalisé sur la réalisation de ses objectifs et sur la livraison d'un produit qui permettra d'atteindre les bénéfices prévus. L'exécutif doit garantir que le projet est un investissement de valeur et suit une approche économe tout en gérant équitablement les demandes de l'entreprise, de l'utilisateur et du fournisseur.

Tout au long du projet, l'exécutif est responsable du cas d'affaire.

Le comité de pilotage de projet n'est pas une démocratie à suffrage universel. L'exécutif est la personne qui est l'ultime preneur de décisions, avec le soutien de l'utilisateur principal et du fournisseur principal.

C.2.1 Responsabilités

En plus des responsabilités collectives du comité de pilotage de projet, l'exécutif doit :

- composer et nommer l'équipe de management de projet (en particulier le chef de projet) ;
- superviser le développement de l'exposé du projet et de l'ébauche du cas d'affaire en s'assurant que le projet soutient les stratégies de la direction d'entreprise, de programme ou du client (si nécessaire, soumettre l'ébauche du cas d'affaire à l'approbation de la direction de l'entreprise, de programme ou du client) ;
- superviser le développement du cas d'affaire détaillé ;
- obtenir le financement pour le projet ;
- approuver tout contrat de fournisseur supplémentaire (si l'utilisateur et le fournisseur entretiennent une relation commerciale) ;
- engager la responsabilité du fournisseur principal vis-à-vis de la qualité et de l'intégrité de l'approche spécialiste et des produits spécialistes créés pour le projet ;
- engager la responsabilité de l'utilisateur principal pour réaliser les bénéfices définis dans le cas d'affaire, en s'assurant que des revues des bénéfices aient lieu pour surveiller la mesure dans laquelle les bénéfices du cas d'affaire sont obtenus, soit pendant le projet, soit après ;
- transférer la responsabilité des revues des bénéfices post-projet à la direction de l'entreprise, de programme ou au client ;
- surveiller et contrôler la progression du projet à un niveau stratégique, en particulier en révisant régulièrement le cas d'affaire ;
- faire remonter les incidences et les risques à la direction de l'entreprise, de programme ou au client en cas de menace de dépassement de la tolérance du projet ;
- s'assurer que les risques associés au cas d'affaire sont identifiés, évalués et contrôlés ;
- prendre des décisions sur les incidences remontées, en faisant particulièrement attention à la justification continue pour l'entreprise ;
- organiser et présider les réunions de comité de pilotage de projet ;
- prendre en charge l'assurance entreprise globale du projet afin que le projet continue à cibler les objectifs de livraison des produits qui réaliseront les bénéfices économiques attendus et que le projet soit accompli en respectant les tolérances convenues. S'il y a lieu, déléguer certaines activités d'assurance entreprise (voir la section C.7).

C.3 Utilisateur principal

L'utilisateur principal a pour responsabilité de spécifier les besoins de ceux qui utiliseront le produit de projet, d'assurer la communication entre les utilisateurs et l'équipe de management de projet, et de veiller à ce que la solution satisfasse à ces besoins en respectant les contraintes du cas d'affaire en termes de qualité, de fonctionnalité et de facilité d'emploi.

Ce rôle représente les intérêts de tous ceux qui utiliseront le produit de projet (y compris les opérations et les services de maintenance), de tous ceux pour qui le produit atteindra un objectif ou de tous ceux qui utiliseront le produit pour réaliser des bénéfices. L'utilisateur principal engage des ressources utilisateur et surveille les produits par rapport aux exigences. Il peut s'avérer nécessaire de partager ce rôle entre plusieurs personnes pour couvrir tous les intérêts des utilisateurs. Pour rester efficace, il est toutefois préférable de restreindre le nombre de personnes impliquées.

L'utilisateur principal spécifie les bénéfices et doit rendre compte en démontrant à la direction d'entreprise, de programme ou au client que les bénéfices prévus, qui ont formé la base de l'approbation du projet, ont effectivement été réalisés. L'engagement nécessaire dépassera probablement la fin du cycle de vie du projet.

C.3.1 Responsabilités

En plus des responsabilités collectives du comité de pilotage de projet, l'utilisateur principal doit :

- fournir les exigences de qualité du client et définir les critères d'acceptation pour le projet ;
- s'assurer que les résultats souhaités sont spécifiés pour le projet ;
- s'assurer que le projet génère des produits qui apporteront les résultats souhaités et satisferont les exigences des utilisateurs ;
- s'assurer que les bénéfices attendus (dérivés des résultats du projet) sont réalisés ;
- fournir une comparaison entre les bénéfices réels et les bénéfices prévus lors des revues des bénéfices ;
- résoudre les conflits entre les exigences des utilisateurs et les priorités ;
- s'assurer que toutes les ressources utilisateur requises pour le projet sont disponibles (par ex. pour effectuer des inspections qualité et des approbations de produit par les utilisateurs) ;
- prendre des décisions sur les incidences remontées, en faisant particulièrement attention à maintenir les bénéfices attendus ;
- informer et conseiller la direction utilisateur sur tous les points concernant le projet ;
- maintenir la stabilité des performances de l'entreprise pendant la transition du projet aux « affaires courantes » ;
- donner une perspective utilisateur sur les recommandations d'actions de suivi ;
- entreprendre une assurance projet du point de vue de l'utilisateur (assurance utilisateur) et, le cas échéant, déléguer des activités d'assurance utilisateur (voir section C.7).

C.4 Fournisseur principal

Le fournisseur principal représente les intérêts de ceux qui conçoivent, développent, facilitent, approvisionnent et mettent en œuvre le produit de projet. Ce rôle est imputable pour la qualité du produit de projet (et de ses composantes) livré par le ou les fournisseurs et est responsable de l'intégrité technique du projet. Au besoin, plusieurs personnes peuvent être requises pour représenter les fournisseurs.

En fonction de l'environnement client/fournisseur donné, le client peut aussi choisir de nommer une personne ou un groupe indépendant pour se charger de l'assurance pour les produits des fournisseurs (par exemple, si le client et le fournisseur entretiennent une relation commerciale).

C.4.1 Responsabilités

En plus des responsabilités collectives du comité de pilotage de projet, le fournisseur principal doit :

- évaluer et confirmer la viabilité de l'approche du projet ;
- s'assurer que les propositions pour concevoir et développer les produits sont réalistes ;
- conseiller sur le choix des méthodes de conception, de développement et d'acceptation ;
- s'assurer que les ressources fournisseur requises pour le projet sont rendues disponibles ;
- prendre des décisions sur les incidences remontées, en faisant particulièrement attention à la conservation de l'intégrité de la solution complète ;
- résoudre les conflits entre les exigences des fournisseurs et les priorités ;
- informer les membres de la direction non spécialistes sur les aspects du projet ayant trait aux fournisseurs ;
- s'assurer que les procédures qualité sont utilisées correctement pour garantir que les produits répondent aux exigences ;
- entreprendre une assurance projet du point de vue du fournisseur (assurance fournisseur) et, le cas échéant, déléguer des activités d'assurance fournisseur (voir section C.7).

C.5 Chef de projet

Le chef de projet est imputable devant le comité de pilotage et, en définitive, devant l'exécutif, et il détient l'autorité pour gérer le projet au quotidien dans les contraintes convenues par ces derniers.

La responsabilité principale du chef de projet consiste à s'assurer que le projet développe les produits requis en respectant les tolérances spécifiées en matière de durée, de coûts, de qualité, de périmètre, de bénéfices et de risque. Le chef de projet est également responsable de s'assurer que le projet génère un résultat capable de réaliser les bénéfices définis dans le cas d'affaire.

C.5.1 Responsabilités

Les responsabilités du chef de projet sont les suivantes :

- Préparer les produits de management référencés suivants, conjointement avec tous les rôles d'assurance projet, et s'accorder à leur propos avec le comité de pilotage de projet ;
  - exposé du projet, y compris la description de produit de projet ;
  - approche de gestion des bénéfices ;
  - DIP et ses composants ;
  - plan de séquence/d'exception et ses descriptions de produit ;
  - lots de travaux.
- Préparer les rapports suivants :
  - rapports de progression ;
  - rapports d'incidences ;
  - rapports de fin de séquence ;
  - rapports d'exception ;
  - rapport de fin de projet.

- Conserver les enregistrements suivants :
  - registre des incidences ;
  - registre des risques ;
  - journal de projet ;
  - journal des retours d'expérience.
- Adapter la méthode PRINCE2 en fonction de la situation du projet, la documenter comme il se doit dans la DIP.
- Se mettre en relation avec la direction d'entreprise, de programme ou le client pour s'assurer que le travail n'est pas négligé, ni dupliqué dans des projets connexes.
- Se mettre en relation avec tous les fournisseurs extérieurs ou chargés de compte.
- Mener et motiver l'équipe de management de projet.
- Établir les attentes comportementales des membres de l'équipe.
- Gérer les flux d'information entre les niveaux de direction et de livraison du projet.
- Gérer la production des produits requis, en prenant la responsabilité de la progression générale et de l'utilisation des ressources, et engager des actions correctives si nécessaire.
- Mettre en place et gérer les procédures du projet : gestion des risques, des incidences et des changements et communication.
- Mettre en place et gérer les contrôles du projet ; surveillances et rapports.
- Autoriser les lots de travaux.
- Conseiller le comité de pilotage de projet sur les éventuelles déviations par rapport aux plans.
- Assurer le rôle de chef d'équipe, à moins que ce rôle n'ait été attribué à une ou d'autres personnes (voir C.6).
- Assurer le rôle de support projet, à moins que ce rôle n'ait été attribué à une ou d'autres personnes (direction de l'entreprise, de programme ou client) (voir C.9).
- Mettre en œuvre l'approche de contrôle des changements.
- S'assurer que le personnel du projet applique l'approche de contrôle des changements.
- Planifier des audits pour vérifier que les produits physiques sont conformes aux enregistrements de configuration et engager les éventuelles actions correctives nécessaires.

C.5.2 Compétences

Les types de compétences requises en management de projet varient en fonction des types de projets. Pour réussir, le chef de projet doit être capable d'équilibrer les différents aspects du rôle de chef de projet pour un projet particulier.

Les compétences clés comprennent :

- la planification ;
- la gestion du temps ;
- la gestion des personnels ;
- la résolution des problèmes ;
- l'attention aux détails ;
- la communication ;
- la négociation ;
- la gestion des conflits.

C.6 Chef d'équipe

Le chef d'équipe est essentiellement chargé de veiller à la production des produits définis par le chef de projet selon des critères de qualité, de durée et de coûts acceptables aux yeux du comité de pilotage de projet. Le chef d'équipe est imputable vis-à-vis du chef de projet et en dépend hiérarchiquement.

C.6.1 Responsabilités

Les responsabilités du chef d'équipe sont les suivantes :

- préparer le plan d'équipe et en convenir avec le chef de projet ;
- fournir au chef de projet des recommandations sur la façon dont PRINCE2 peut être adaptée pour le management des lots de travaux ;
- produire des rapports d'avancement en accord avec le chef de projet ;
- planifier, surveiller et gérer le travail de l'équipe ;
- assumer la responsabilité de la progression du travail de l'équipe et de l'utilisation des ressources de l'équipe, et engager des actions correctives si nécessaire, en respectant les contraintes établies par le chef de projet ;
- identifier et conseiller le chef de projet à propos de toutes les incidences et risques associés à un lot de travaux ;
- conseiller le chef de projet sur toutes les déviations par rapport au plan, recommander des actions correctives et contribuer à la préparation des éventuels plans d'exception ;
- transmettre au chef de projet les produits qui ont été achevés et approuvés conformément aux exigences convenues pour le lot de travaux ;
- communiquer avec tous les rôles de l'assurance projet et du support projet ;
- s'assurer que les activités qualité liées au travail de l'équipe sont planifiées et exécutées correctement tout en respectant les tolérances ;
- s'assurer que les entrées appropriées sont saisies dans le registre qualité ;
- gérer les incidences et les risques spécifiques, selon les instructions du chef de projet ;
- prêter assistance au chef de projet pour évaluer les incidences et les risques ;
- s'assurer que toutes les incidences de projet sont convenablement signalées à la personne chargée de tenir à jour le registre des incidences.

C.6.2 Compétences

Les types de compétences requises du chef d'équipe dépendent du type de projet. Les compétences essentielles sont similaires à celles du chef de projet.

C.7 Assurance projet

L'assurance projet couvre les intérêts des principales parties prenantes (entreprise, utilisateur et fournisseur). Ce rôle doit être indépendant du chef de projet. Le comité de pilotage de projet ne peut donc déléguer aucune de ses activités d'assurance au chef de projet.

C.7.1 Responsabilités

La mise en œuvre des responsabilités d'assurance doit répondre à la question : « De quoi faut-il s'assurer ? » Une liste des possibilités applicables aux intérêts des parties prenantes de niveau entreprise, utilisateur et fournisseur comprendrait l'assurance que :

- la communication est maintenue entre l'entreprise, l'utilisateur et le fournisseur pendant tout le cycle du projet ;
- les risques sont maîtrisés ;
- les personnes adéquates participent à la rédaction des descriptions de produit ;
- les personnes adéquates sont prévues pour s'impliquer dans l'inspection de la qualité aux points appropriés du développement des produits ;
- le personnel est dûment formé aux procédures de contrôle qualité ;
- les procédures de contrôle qualité sont correctement suivies ;
- l'adaptation de PRINCE2 correspond à la situation du projet ;
- les actions de suivi du contrôle qualité sont traitées correctement ;
- une solution acceptable est développée ;
- le périmètre du projet n'est pas modifié sans préavis ;
- les communications internes et externes fonctionnent ;
- les normes applicables sont utilisées ;
- les besoins liés aux intérêts des spécialistes (par exemple, la sécurité) sont pris en compte.

Les responsabilités de l'assurance entreprise sont les suivantes :

- aider le chef de projet à développer le cas d'affaire et l'approche de gestion des bénéfices (si elle est préparée par le chef de projet) ;
- conseiller sur le choix des membres de l'équipe de management de projet ;
- conseiller sur l'approche de la gestion des risques ;
- examiner le cas d'affaire pour vérifier sa conformité aux normes de l'entreprise, du programme ou du client ;
- vérifier le cas d'affaire par rapport aux événements externes et à la progression du projet ;
- vérifier que le cas d'affaire est respecté pendant tout le cycle de vie du projet ;
- vérifier que le projet reste focalisé sur la stratégie d'entreprise de programme ou du client ;
- examiner les finances du projet au nom du client ;
- vérifier que la solution continue à représenter un investissement de valeur ;
- vérifier périodiquement que le projet reste viable ;
- vérifier que l'exposition globale au risque reste comprise dans les tolérances du projet ;
- vérifier que tous les paiements aux fournisseurs et sous-traitants sont autorisés ;

- passer en revue les incidences de projet et les risques en évaluant leur impact sur le cas d'affaire ;
- limiter les excès coté utilisateurs et fournisseurs ;
- informer l'équipe de management de projet de tous les changements causés par un programme dont le projet fait partie (cette responsabilité peut être transférée s'il y a d'autres représentants du programme dans l'équipe de management de projet) ;
- surveiller la progression des séquences de management et du projet dans les tolérances convenues.

Les responsabilités de l'assurance utilisateur sont les suivantes :

- conseiller sur l'engagement des parties prenantes ;
- conseiller sur l'approche de gestion de la communication ;
- s'assurer que la spécification des besoins utilisateur est correcte, complète et non ambiguë ;
- vérifier que la solution répondra aux besoins de l'utilisateur et qu'elle progresse vers cette cible ;
- conseiller sur l'impact des changements possibles d'un point de vue utilisateur ;
- surveiller les risques pour l'utilisateur ;
- s'assurer que le contrôle qualité des produits pour toutes les séquences de management a une représentation utilisateur appropriée ;
- s'assurer que les procédures de contrôle qualité sont utilisées correctement pour garantir que les produits répondent aux exigences de l'utilisateur ;
- assurer le fonctionnement efficace de la communication avec les utilisateurs.

Les responsabilités de l'assurance fournisseur sont les suivantes :

- revoir les descriptions de produits ;
- conseiller sur l'approche du management de la qualité et l'approche de contrôle des changements ;
- conseiller sur le choix de la stratégie de développement, de la conception et des méthodes ;
- s'assurer que toutes les normes fournisseur et opérationnelles définies pour le projet sont suivies à bon escient ;
- conseiller sur les changements possibles et leur impact sur l'exactitude, l'exhaustivité et l'intégrité des produits par rapport à leur description de produit d'un point de vue fournisseur ;
- surveiller tous les risques relatifs aux aspects de production du projet ;
- évaluer si les procédures de contrôle qualité sont utilisées correctement pour garantir que les produits répondent aux exigences.

C.7.2 Compétences

Pour réussir, l'assurance projet doit :

- être capable de représenter correctement les intérêts de l'entreprise, des parties prenantes côté utilisateur ou fournisseur ;
- avoir suffisamment de crédibilité pour garantir que les conseils et directives sont suivis ;
- disposer des connaissances spécialistes suffisantes dans les domaines de l'entreprise et des parties prenantes côté utilisateur ou fournisseur ;
- dans l'idéal, être en mesure d'accompagner le projet tout au long de son cycle de vie.

Les compétences clés comprennent :

- la diplomatie ;
- la rigueur ;
- l'attention aux détails ;
- l'aptitude à communiquer de manière efficace.

C.8 Autorité de changement

Le comité de pilotage de projet peut déléguer l'autorité d'approbation des réponses aux demandes de changement ou hors-spécifications à une personne ou à un groupe séparé, appelé autorité de changement. Le chef de projet peut être désigné comme autorité de changement pour certains aspects du projet (par ex. changer des lots de travaux référencés si les tolérances de séquence de management restent respectées).

C.8.1 Responsabilités

Les responsabilités de l'autorité de changement sont les suivantes :

- réviser et approuver ou refuser toutes les requêtes de changement en respectant les limites d'autorité ou le budget de changement établis par le comité de pilotage de projet ;
- consulter le comité de pilotage de projet si l'on prévoit que des limites d'autorité ou un budget de changement alloué soient dépassés.

C.8.2 Compétences

L'autorité de changement doit :

- être capable de représenter correctement les intérêts de l'entreprise, des parties prenantes côté utilisateur ou fournisseur ;
- avoir suffisamment de crédibilité pour garantir que les conseils et directives sont suivis ;
- disposer des connaissances spécialistes suffisantes dans les domaines de l'entreprise et des parties prenantes côté utilisateur ou fournisseur.

Les compétences clés comprennent :

- la prise de décision ;
- la planification ;
- l'attention aux détails ;
- la résolution des problèmes.

C.9 Support projet

La mise en place d'un support projet sur une base formelle est facultative. Si ce rôle n'est pas délégué à une fonction ou une personne distincte, il devra être assuré par le chef de projet.

Une fonction de support dont il faut tenir compte est celle du contrôle des changements. En fonction de l'envergure et de l'environnement du projet, il sera peut-être nécessaire de la formaliser et cette tâche peut s'avérer trop importante pour être gérée par le chef de projet.

Les fonctions du support projet peuvent être assurées par un bureau de projet ou par des ressources spécifiques au projet. Pour plus d'informations sur l'utilisation d'un bureau de projet, consultez la publication *Portfolio, Programme and Project Offices* (Cabinet Office, 2013).

C.9.1 Responsabilités

Liste de tâches suggérée pour le support projet :

- mettre en place et tenir à jour les fichiers du projet ;
- établir les procédures de contrôle des documents ;
- rassembler les données réelles et les prévisions ;
- mettre à jour les plans ;
- administrer ou participer au processus de revue qualité ;
- administrer ou participer aux réunions de comité de pilotage de projet ;
- aider à la rédaction des rapports ;
- apporter son expertise pour les outils et techniques spécialistes (par exemple, outils de planification et de contrôle, analyse des risques), y compris l'adaptation des recommandations adaptées à la situation du projet ;
- Conserver les enregistrements suivants :
  - registre qualité ;
  - enregistrements de configuration, le cas échéant ;
  - tout autre registre/journal délégué par le chef de projet.
- Administrer la procédure du contrôle des changements comme suit (ces responsabilités peuvent être assumées par un bibliothécaire de configuration de la direction d'entreprise, de programme ou du client) ;
  - administrer la réception, l'identification, les versions, le stockage et les incidences de tous les produits du projet ;
  - fournir les informations sur le statut de tous les produits ;
  - archiver les copies de produit obsolètes ;
  - assurer la sécurité et la conservation des originaux de tous les produits de projet ;
  - maintenir un registre de toutes les copies publiées ;
  - notifier les lecteurs de tout changement apporté à leurs copies ;
  - numéroter, enregistrer, stocker et diffuser les rapports d'incidences ;
  - mener des analyses et des audits.

C.9.2 Compétences

Les compétences types requises pour les rôles de support projet dépendent du type de projet et de l'organisation. Les compétences clés comprennent :

- l'administration et l'organisation ;
- la connaissance des outils et techniques spécialistes ;
- la connaissance des normes de l'entreprise, du programme ou du client applicables au projet.

D

Exemple de planification basée sur le produit

D Exemple de planification basée sur le produit

D.1 Scénario

Un projet est nécessaire pour organiser et animer une conférence réunissant 80 à 100 congressistes. La date et le thème sont définis. L'objectif est d'informer les membres d'une profession particulière des derniers développements en matière de procédures et de normes professionnelles. La conférence se tiendra dans un lieu à identifier dont il faudra vérifier la disponibilité, les services et le prix avant d'effectuer la réservation. Il faudra également identifier les conférenciers adéquats et valider leur participation avant d'établir l'ordre du jour détaillé et le programme. Une liste de diffusion des congressistes est disponible et, après avoir réservé le lieu, l'équipe de projet devra rédiger un communiqué de presse reprenant le programme convenu. Une partie du projet comprendra la production de 100 dossiers participants, avec une couverture reflétant le sujet choisi. Ces dossiers doivent contenir une copie imprimée de l'ordre du jour indiquant le programme convenu, des copies des diapositives et des notes des conférenciers ainsi qu'un formulaire de satisfaction reposant sur le programme pour recueillir les commentaires des congressistes. Il faut établir les dispositions de réservation, convenir des besoins du programme et sélectionner et réserver le lieu avant de procéder à l'envoi d'e-mails en masse. L'équipe devra mettre à jour régulièrement la liste des participants en fonction des réponses au courrier électronique. Elle devra également prendre des dispositions pour recruter du personnel pour aider le jour-même, en fonction de la liste des participants définitive.

D.2 Exemples de produits

Le Tableau D.1 donne un exemple de description de produit de projet pour la conférence. Les exemples de structure de décomposition du produit pour cet événement sont fournis sous la forme d'un organigramme hiérarchique (Figure D.1), de mind map (Figure D.2) et de liste imbriquée. Notez que PRINCE2 ne spécifie pas le format dans lequel la structure de décomposition du produit doit être produite.

La Figure D.3 donne un exemple de description de produit pour l'envoi d'e-mails en masse pour la conférence, alors que la Figure D.4 montre un diagramme de flux de produits possible.

Notez que seuls les produits de projet, les versions livrées et les produits doivent être transférés de la structure de décomposition du produit à la Figure D.1 au diagramme de flux de produits de la Figure D.4. Par exemple, dans ce scénario le planificateur a utilisé « publicité » dans la structure de décomposition de produit, mais seuls les produits de publicité qui doivent être produits font partie de l'envoi d'e-mails en masse et du communiqué de presse. (Notez que les « groupes de produits » dans la Figure D.1 ne sont pas des produits qui exigent un travail, mais un moyen d'identifier les produits qui ont des caractéristiques ou une visée communes. Dans ce cas, la « publicité » est un moyen adéquat de décrire les produits qui constituent la publicité pour la conférence.) Le dossier participant, cependant, est un produit qui est créé en regroupant les couvertures, l'ordre du jour imprimé, les impressions des diapositives et des notes de la conférence, et les produits relatifs au questionnaire de satisfaction.

Tableau D.1 Exemple de description de produit de projet pour la conférence

Titre	Conférence
Finalité	La conférence est la vitrine annuelle de la profession et donne à ses membres l'opportunité de se tenir au courant des derniers développements en termes de procédures et de normes professionnelles et aussi de rencontrer d'autres membres de la profession.
Composition	Lieu de la conférence Congressistes Conférenciers Publicité Dossiers participants Logistique de la conférence
Origine	Thème sélectionné Liste de distribution Retours d'expérience et documentations des conférences précédentes Date convenue
Compétences requises en matière de développement	Gestion de la conférence Marketing Relations publiques
Exigences qualité du client	**Must have (doit avoir) :** ● La conférence doit avoir un style professionnelle et être financée par les participants. Elle doit répondre aux besoins d'un large éventail de membres (des débutants aux professionnels confirmés). ● L'événement doit proposer un forum pour le réseautage. ● La conférence doit susciter un retour régulier des participants satisfaits aux futurs événements. **Should have (devrait avoir) :** ● Les conférenciers seront choisis en fonction de leurs connaissances, de leur expérience et de leur expertise. Leur intervention n'aura pas d'objectif publicitaire. ● La conférence adoptera un style interactif. ● La conférence se tiendra dans un endroit central de façon à minimiser les déplacements.
Critères d'acceptation et tolérance de qualité de niveau projet	Par ordre de priorité : ● Le coût de la conférence est couvert par les frais d'inscription. ● 80 personnes minimum et 100 personnes maximum assistent à la conférence. ● Plus de 50 % des présentations sont interactives (des travaux dirigés plutôt que des cours magistraux). ● Les conférenciers et le programme sont approuvés par le « comité éditorial » qui représente les intérêts des membres. ● L'enquête de satisfaction des congressistes indique que plus de 75 % participeront à la conférence de l'année suivante et/ou la recommanderont à des collègues. ● L'hôtel pour le lieu de conférence est à moins de 5 km d'une gare de train sur une ligne principale.
Méthode d'acceptation	Comme la conférence ne peut pas être recommencée si elle s'avérait inacceptable, le comité de pilotage de projet accordera : ● une **acceptation préliminaire** en fonction de l'approbation du programme convenu par le comité éditorial et d'une assurance indépendante que les prévisions pour le nombre de congressistes et le coût de la conférence sont acceptables ; ● une **acceptation finale** si le rapport de fin de projet fournit des preuves que les critères d'acceptation ont été remplis.
Responsabilités d'acceptation	L'utilisateur principal et l'exécutif sont responsables de confirmer l'acceptation.

Figure D.1 Structure de décomposition du produit sous la forme d'organigramme hiérarchique

Figure D.2 Structure de décomposition du produit sous la forme de mindmap

Annexe D – Exemple de planification basée sur le produit

Structure de décomposition du produit sous la forme d'une liste imbriquée

1 Lieu
- 1.1 Besoins liés au lieu
- 1.2 Lieux potentiels
- 1.3 Évaluation des lieux
- 1.4 Lieu choisi et réservé

2 Congressistes
- 2.1 Liste de distribution (externe)
- 2.2 Réponses (externes)
- 2.3 Dispositions de réservation
- 2.4 Liste finale des congressistes

3 Conférenciers
- 3.1 Conférenciers possibles
- 3.2 Invitations des conférenciers
- 3.3 Conférenciers réservés

4 Publicité
- 4.1 E-mails en masse
- 4.2 Communiqué de presse

5 Dossiers participants
- 5.1 Couvertures
- 5.2 Ordre du jour imprimé
- 5.3 Diapositives et notes
- 5.4 Questionnaire de satisfaction

6 Logistique de la conférence
- 6.1 Thème sélectionné (externe)
- 6.2 Date convenue (externe)
- 6.3 Programme convenu
- 6.4 Personnel journalier

7 Retours d'expérience et documentations des conférences précédentes (externes)

Identifiant	Conférence/4.1/version 1.0
Titre	E-mails en masse
Finalité	Les e-mails en masse constituent la principale méthode de sensibilisation de la conférence aux délégués potentiels. Ils seront envoyés à une liste de professionnels du secteur.
Composition	• Un e-mail présentant un aperçu de la conférence, un lien vers le site Web de la conférence et les informations de réservation en ligne • Une pièce jointe contenant le programme et le lieu de la conférence, ainsi que les informations relatives aux transports
Origine	• Liste de distribution • Programme convenu • Dispositions de réservation • Lieu choisi
Format et présentation	• Format d'e-mail et pièce jointe arborant le logo de l'événement d'entreprise • Adresse e-mail de contact incluse et lien vers le site Web de la conférence pour effectuer l'inscription/enregistrement en ligne • E-mail et pièce jointe conformes aux directives liées au style de l'entreprise • Possibilité de consulter l'e-mail et la pièce jointe sur tablettes et smartphones
Compétences requises en matière de développement	• Compétences requises en matière de marketing, de conception et de rédaction • Connaissances de la conférence requises
Responsabilités qualité	• Producteur – entreprise de gestion d'événements • Vérificateur – comme l'indique la mention « Compétences requises en matière de qualité » • Approbateur – secrétaire aux adhésions

Critères qualité	Tolérance qualité	Méthode qualité	Compétences requises en matière de qualité
Respecte les normes d'identité de l'entreprise	Tel que défini dans les normes d'identité de l'entreprise	Revue qualité PRINCE2	Équipe de marketing
L'e-mail et la pièce jointe indiquent avec précision tous les détails convenus de la conférence, tel que décrit sur son site Web	Aucun	Inspection	Chef de projet de la conférence
Aucune partie de l'e-mail et de la pièce jointe ne contient de fautes d'orthographe ou de grammaire	Aucun	Correcteur orthographique Inspection	Relecteur
Lorsqu'il est imprimé, le contenu de la pièce jointe à l'e-mail tient sur une face d'une page A4	Il peut également continuer sur le verso d'une seule page A4	Inspection	Relecteur

Figure D.3 Exemple de description de produit pour l'échange d'e-mails en masse pour une conférence

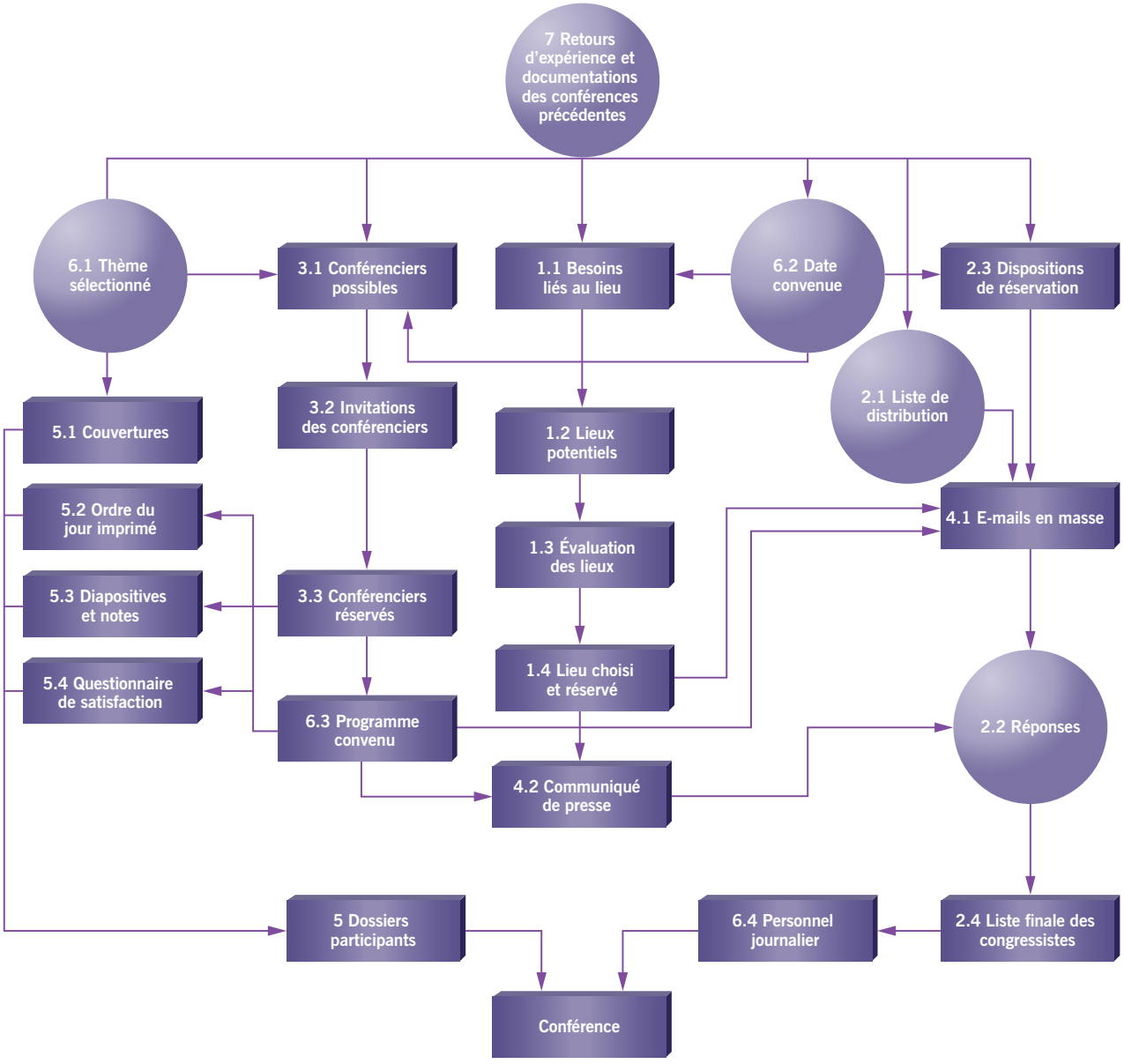


Figure D.4 Exemple de diagramme de flux des produits pour le projet conférence

E

Listes de contrôle

E Listes de contrôle

Les listes de contrôle ci-dessous sont orientées processus et peuvent être utilisées à divers stades du projet afin de s'assurer de la prise en compte adéquate des principaux aspects PRINCE2. Bien qu'elles ne soient pas exhaustives, ces listes de contrôle doivent néanmoins permettre de déterminer de manière raisonnable si un projet est géré conformément à PRINCE2 ou non.

Attention : toute référence à un produit de management signifie « conformément à la description de produit de l'annexe A ». En particulier, les critères qualité de ces produits de management devront également être passés en revue.

Il sera peut-être nécessaire d'adapter les listes de contrôle afin d'illustrer l'adaptation de la méthode PRINCE2.

E.1 Élaborer le projet

Question			Oui/Non
1	Les rôles de l'équipe de management de projet ont-ils été attribués pour :		
	a	l'exécutif ?	
	b	le chef de projet ?	
	c	le ou les utilisateurs principaux ?	
	d	le ou les fournisseurs principaux (si une telle nomination est appropriée à ce stade) ?	
	e	le support projet ?	
	f	les chefs d'équipe (si une telle nomination est appropriée à ce stade) ?	
	g	l'assurance projet ?	
	h	l'autorité de changement (si une telle nomination est appropriée à ce stade) ?	
2	Les membres du comité de pilotage de projet justifient-ils d'une autorité, d'une disponibilité et d'une crédibilité suffisantes pour diriger le projet ?		
3	Les parties prenantes du projet sont-elles suffisamment représentées par le comité de pilotage de projet ?		
4	Existe-t-il des descriptions de rôle pour chaque nomination clé ?		
5	Les personnes désignées ont-elles confirmé l'acceptation de leur nomination ?		
6	Un journal de projet a-t-il été mis en place ?		
7	Le journal des retours d'expérience a-t-il été mis en place ?		
8	Les retours d'expérience de projets antérieurs similaires ont-ils été identifiés et, le cas échéant, appliqués ?		
9	Si l'organisation n'a jamais entrepris de projet de ce type auparavant, s'est-on efforcé d'identifier les retours d'expérience de projets comparables, mais extérieurs à l'organisation ?		
10	L'exposé du projet a-t-il été produit ?		
11	Existe-t-il une ébauche du cas d'affaire ?		
12	La description de produit du projet a-t-elle été réalisée ?		
13	L'approche du projet a-t-elle été déterminée ?		
14	Existe-t-il un plan de séquence pour la séquence d'initialisation ?		

E.2 Diriger le projet

E2.1 Autoriser l'initialisation

Question			Oui/Non
15	Le comité de pilotage de projet a-t-il approuvé l'exposé du projet ? A-t-il notamment :		
	a	Confirmé la définition et l'approche du projet ?	
	b	Examiné et approuvé la description de produit du projet ?	
	c	Confirmé formellement la nomination des principaux membres de l'équipe de management de projet ?	
	d	Examiné et approuvé l'ébauche du cas d'affaire, et plus particulièrement les bénéfices projetés ?	
16	Le comité de pilotage de projet a-t-il approuvé le plan de séquence d'initialisation ? A-t-il notamment :		
	a	Approuvé le plan pour développer la DIP ?	
	b	Obtenu ou engagé les ressources requises par le plan de séquence pour la séquence d'initialisation ?	
	c	Vérifié que des mécanismes de compte rendu et de contrôle adéquats sont en place pour la séquence d'initialisation ?	
	d	Défini des tolérances pour la séquence d'initialisation ?	
	e	Demandé le soutien logistique nécessaire (par exemple : locaux, moyens de communication, équipement et support projet) auprès de la direction d'entreprise, de programme ou du client ?	
	f	Confirmé qu'il comprend les risques susceptibles d'affecter la décision d'autorisation de la séquence d'initialisation ?	
	g	Confirmé au chef de projet que les travaux définis dans le plan de séquence d'Initialisation peuvent démarrer ?	
17	Le comité de pilotage de projet a-t-il informé la direction d'entreprise, de programme ou le client (et les autres parties intéressées) que l'initialisation du projet a été autorisée ?		

E.2.2 Autoriser le projet

Question			Oui/Non
18	Le comité de pilotage de projet a-t-il approuvé la DIP ? A-t-il notamment :		
	a	Confirmé que le cas d'affaire est viable, souhaitable et réalisable et qu'il répond aux attentes et aux normes de l'entreprise, du programme ou du client, et l'a-t-il approuvé ?	
	b	Confirmé que les retours d'expérience de projets antérieurs similaires ont été analysés et incorporés ?	
	c	Confirmé que l'approche du management de la qualité répondra aux exigences en matière de qualité, et l'a-t-il approuvée ?	
	d	Confirmé que l'approche de contrôle des changements se traduira par l'approche attendue, et l'a-t-il approuvée ?	
	e	Confirmé que l'approche de la gestion des risques protégera le projet, et l'a-t-il approuvée ?	
	f	Confirmé que l'évaluation des risques a eu lieu et que des actions de réponse ont été planifiées ?	
	g	Confirmé la validité et la faisabilité du plan de projet, et les a-t-il approuvées ?	
	h	Confirmé que l'approche de gestion des bénéfices couvre tous les bénéfices attendus, et l'a-t-il approuvé ?	
	i	Confirmé que tous les membres de l'équipe de management de projet ont accepté leurs rôles (structure, rôles et responsabilités de l'équipe de management de projet) ?	
	j	Vérifié que les contrôles du projet sont adaptés à la nature du projet ?	
	k	Vérifié que les besoins en information et le calendrier des communications, tels que définis dans l'approche de gestion de la communication, sont adaptés à la nature du projet, et les a-t-il approuvés ?	
	l	Examiné les tolérances de projet fournies par la direction d'entreprise, de programme ou le client afin de s'assurer qu'elles sont appropriées et réalistes ?	
	m	Évalué la cohérence des divers composants et approuvé la DIP dans son ensemble, y compris toute adaptation ?	
19	Le comité de pilotage de projet a-t-il informé la direction d'entreprise, de programme ou le client (et les autres parties intéressées) que le projet a été autorisé ?		

E.2.3 Autoriser un plan de séquence ou d'exception

Question			Oui/Non
20	Le comité de pilotage de projet a-t-il examiné le rapport de fin de séquence ? Et en particulier :		
	a	A-t-il examiné les performances du projet à partir du rapport de fin de la séquence de management en cours ?	
	b	A-t-il examiné les bénéfices réalisés et les leçons identifiées durant la séquence de management ?	
21	Le comité de pilotage de projet a-t-il évalué la viabilité globale du projet ? A-t-il notamment :		
	a	Examiné le plan de projet et la position par rapport aux tolérances de projet convenues avec la direction d'entreprise, de programme ou le client ?	
	b	Examiné le cas d'affaire pour s'assurer que le projet est toujours justifié ?	
	c	Examiné les principaux risques pour s'assurer que le niveau d'exposition demeure acceptable et que des actions de réponse sont planifiées ?	
	d	Obtenu des décisions hors projet en lien avec toute déviation potentielle par rapport aux tolérances du projet ? (Par exemple, si le projet fait partie d'un programme, la direction de programme doit avoir examiné son impact sur le programme et mené des actions appropriées.)	
22	Le comité de pilotage de projet a-t-il examiné et approuvé le plan de séquence suivante (ou le plan d'exception) ? A-t-il notamment :		
	a	Examiné le plan que le chef de projet souhaite faire approuver ? (Plan de la séquence de management suivante ou plan d'exception.)	
	b	Autorisé le chef de projet à poursuivre le plan proposé (plan de séquence ou d'exception) ou demandé au chef de projet de clore prématurément le projet ?	
	c	Défini les tolérances pour la séquence de management suivante ou (dans le cas d'un plan d'exception) révisé les tolérances de séquence en cours s'il y a lieu ?	
23	Le comité de pilotage de projet a-t-il informé la direction d'entreprise, de programme ou le client (et les autres parties intéressées) que la séquence de management suivante a été autorisée (ou qu'un plan d'exception a été approuvé pour la séquence de management en cours) ?		

E.2.4 Donner des directives appropriées

Question			Oui/Non
24	Le comité de pilotage de projet a-t-il répondu aux requêtes du chef de projet ? A-t-il notamment :		
	a	Examiné la requête ? (Il pourra s'agir d'une requête informelle ou formelle, qui prendra alors la forme d'un rapport d'incidence.)	
	b	Pris une décision (a-t-il, par exemple, approuvé, rejeté, reporté la décision ou demandé plus d'informations) ?	
	c	Conseillé le chef de projet ?	
25	Le comité de pilotage de projet a-t-il répondu aux rapports ? A-t-il notamment :		
	a	Examiné le dernier rapport de progression afin de mieux comprendre l'état du projet et vérifier, en concertation avec le chef de projet, que la séquence de management se déroule conformément au plan ?	
	b	Pris des décisions concernant les rapports d'exception et ajusté les tolérances ou approuvé les réponses au cas d'exception selon les besoins ?	
	c	Pris des décisions concernant les rapports d'incidence dans les limites d'autorité déléguées du comité de pilotage de projet, ou demandé conseil auprès de la direction d'entreprise, de programme ou du client ?	
26	Le comité de pilotage de projet a-t-il tenu compte des influences externes ? A-t-il notamment :		
	a	Veillé à ce que le projet soit tenu informé des événements externes susceptibles de l'affecter ?	
	b	Veillé à ce que le projet demeure centré sur les objectifs la direction d'entreprise, de programme ou du client définis et conserve toute sa justification commerciale ?	
	c	Veillé à ce que le chef de projet soit averti de tout changement au sein de l'environnement de la direction d'entreprise, de programme ou du client, susceptible d'avoir un impact sur le projet, et que les actions appropriées soient menées ?	
27	Le comité de pilotage de projet a-t-il informé la direction d'entreprise, de programme ou le client (et les autres parties intéressées) de l'avancement du projet conformément à l'approche de gestion de la communication ?		

E.2.5 Autoriser la clôture du projet

Question			Oui/Non
28	Le comité de pilotage de projet a-t-il confirmé la remise et l'acceptation ? A-t-il notamment :		
	a	Vérifié que la remise du produit du projet s'est effectuée conformément à l'approche de contrôle des changements, et en particulier que les enregistrements de toute acceptation utilisateur et opérationnelle/de maintenance requise existent ?	
	b	Vérifié, s'il y a lieu, que les changements qui en résultent au niveau de l'entreprise sont pris en charge et durables ?	
	c	Vérifié que les exigences du client en termes de qualité qui ne peuvent être confirmées qu'après la clôture du projet (par ex. les niveaux de performance relatifs à la fiabilité) sont incluses dans l'approche de gestion des bénéfices en tant que vérification post-projet ?	
29	Le comité de pilotage de projet a-t-il approuvé le rapport de fin de projet ? A-t-il notamment :		
	a	Utilisé la version de la DIP qui a été approuvée lors de l'initialisation du projet en tant que référence afin d'évaluer si le projet a dévié de sa base initiale et de fournir des informations permettant de déterminer la réussite du projet ?	
	b	Vérifié que les recommandations d'actions de suivi ont été correctement enregistrées dans le rapport de fin de projet et que les groupes appropriés sont conscients de leurs responsabilités vis-à-vis de ces recommandations ?	
	c	Approuvé le rapport de fin de projet à des fins de distribution à toutes les parties intéressées, y compris la direction d'entreprise, de programme ou le client ?	
30	Le comité de pilotage de projet a-t-il examiné le journal des retours d'expérience et décidé de la manière de distribuer ces derniers ? Le comité de pilotage de projet s'est-il assuré que les groupes appropriés (par ex. la direction d'entreprise, de programme, le client ou le centre d'excellence) sont conscients de leurs responsabilités vis-à-vis de ces recommandations ?		
31	Le comité de pilotage de projet a-t-il confirmé le cas d'affaire ? A-t-il notamment confirmé le cas d'affaire actualisé en comparant les bénéfices, les coûts et les risques réels et prévus, au cas d'affaire approuvé dans la DIP ? (Il se peut qu'il soit impossible de confirmer tous les bénéfices, puisque certains ne pourront être réalisés qu'après la clôture du projet.)		
32	Le comité de pilotage de projet a-t-il approuvé l'approche de gestion des bénéfices actualisée ? A-t-il notamment :		
	a	Examiné et fait approuver l'approche de gestion des bénéfices actualisée, en s'assurant qu'elle prend en compte les bénéfices attendus qui ne peuvent être encore confirmés ?	
	b	Confirmé que la responsabilité pour l'approche de gestion des bénéfices a été transférée à la direction d'entreprise, de programme ou au client ?	
33	Le comité de pilotage de projet a-t-il émis la notification de clôture du projet ? A-t-il notamment :		
	a	Examiné et envoyé la notification de clôture du projet conformément à l'approche de gestion de la communication ?	
	b	Informé les personnes qui ont fourni l'infrastructure et les ressources de support du projet que celles-ci peuvent être à présent retirées ?	
	c	Libéré les ressources fournies pour le projet ?	
	d	Spécifié une date de clôture pour l'imputation des coûts au projet ?	

E.3 Initialiser le projet

Question		Oui/Non
34	Les retours d'expérience de projets antérieurs similaires ont-ils été identifiés et, le cas échéant, ont-ils été appliqués ?	
35	L'approche de la gestion des risques a-t-elle été définie et documentée ?	
36	Le registre des risques a-t-il été établi et complété ?	
37	L'approche de contrôle des changements a-t-elle été définie et documentée ?	
38	Les enregistrements de configuration initiaux ont-ils été établis, le cas échéant ?	
39	Le registre des incidences a-t-il été établi et complété ?	
40	L'approche du management de la qualité a-t-elle été définie et documentée ?	
41	Le registre qualité a-t-il été établi et complété ?	
42	L'approche de gestion de la communication a-t-elle été définie et documentée ?	
43	Les contrôles du projet ont-ils été déterminés et établis ?	
44	Le plan de projet a-t-il été créé ?	
45	La structure de l'équipe de management de projet a-t-elle été actualisée pour refléter la nomination des nouveaux rôles ou l'évolution des responsabilités des rôles existants ?	
46	En ce qui concerne les nouvelles nominations, existe-t-il des descriptions de rôle, et les personnes désignées ont-elles confirmé qu'elles acceptaient leur nomination ?	
47	L'ébauche du cas d'affaire a-t-elle été affinée pour produire un cas d'affaire détaillé ?	
48	L'approche de gestion des bénéfices a-t-elle été créée (le cas échéant par la direction d'entreprise, de programme ou le client) ?	
49	La DIP a-t-elle été réunie, y compris l'adaptation ?	

E.4 Contrôler une séquence

Question		Oui/Non
50	Les lots de travaux ont-ils été créés et émis ?	
51	Tous les chefs d'équipe ont-ils convenu de tous leurs lots de travaux ?	
52	Les produits achevés ont-ils été générés conformément au lot de travaux et à la description de produit ?	
53	Les enregistrements de configuration pertinents ont-ils été créés/actualisés, le cas échéant ?	
54	Le registre qualité a-t-il été tenu à jour ?	
55	Certains produits ont-ils été remis dans le cadre d'une livraison progressive ? Si tel est le cas, la remise s'est-elle effectuée conformément à l'approche de contrôle des changements ?	
56	Le registre des risques a-t-il été tenu à jour ?	
57	Le registre des incidences a-t-il été tenu à jour ?	
58	Le plan de séquence a-t-il été actualisé à partir des données réelles et des prévisions révisées ?	
59	Le journal de projet a-t-il été tenu à jour ?	
60	Des rapports d'avancement ont-ils été reçus pour chaque lot de travaux et émis à la fréquence et au format convenus ?	
61	La progression (réelle et prévue) a-t-elle été vérifiée par rapport aux tolérances convenues ?	
62	Si certaines tolérances menaçaient d'être dépassées, cette information a-t-elle été transmise au comité de pilotage de projet ?	
63	Si des actions correctives se sont avérées nécessaires, ont-elles été consignées, mises en œuvre et suivies ?	
64	La viabilité continue du cas d'affaire a-t-elle été régulièrement vérifiée ?	
65	Des rapports de progression ont-ils été créés et émis conformément au format et à la fréquence de compte rendu convenus ?	
66	Existe-t-il des rapports d'incidence pour toutes les incidences gérées de manière formelle ?	
67	Existe-t-il des rapports d'exception pour toutes les exceptions générées par le comité de pilotage de projet ?	
68	Le journal des retours d'expérience a-t-il été actualisé à partir des nouveaux ?	

E.5 Gérer la livraison des produits

Question		Oui/Non
69	Le lot de travaux et la ou les descriptions de produit contenaient-ils suffisamment d'informations, y compris des références croisées, pour permettre au chef d'équipe de générer les produits requis ?	
70	Un plan d'équipe a-t-il été créé et démontre-t-il que le lot de travaux peut être achevé dans les limites de tolérances convenues ?	
71	Le plan d'équipe a-t-il été actualisé à partir des données réelles et des prévisions révisées ?	
72	La progression (réelle et prévue) a-t-elle été vérifiée par rapport aux tolérances convenues ?	
73	Si certaines tolérances menaçaient d'être dépassées, cette information a-t-elle été transmise au chef de projet ?	
74	Les rapports d'avancement ont-ils été adressés au chef de projet à la fréquence et au format convenus ?	
75	Le chef d'équipe a-t-il informé le chef de projet des incidences et des risques éventuels ?	
76	Existe-t-il des enregistrements d'approbation pour chaque produit planifié ?	
77	Le chef d'équipe a-t-il informé le support de projet de la nécessité d'actualiser les enregistrements de configuration et le registre qualité, le cas échéant ?	
78	Le chef d'équipe a-t-il informé le chef de projet que tous les produits du lot de travaux ont été livrés ?	

E.6 Gérer une limite de séquence

Question		Oui/Non
79	Tous les produits devant être achevés au cours de la séquence de management ont-ils été approuvés ?	
80	Un rapport d'état du produit a-t-il été créé pour vérifier l'état des produits de la séquence de management ?	
81	Si une remise de produit a eu lieu durant la séquence de management, les incidences connexes non résolues ont-elles été documentées sous forme de recommandations d'actions de suivi ? Sont-elles prêtes à être distribuées sous réserve d'approbation du comité de pilotage de projet ?	
82	Le journal des retours d'expérience a-t-il été examiné et actualisé ?	
83	Le plan de séquence a-t-il été actualisé à partir des données réelles ?	
84	L'approche de la gestion des risques a-t-elle été examinée et (le cas échéant) actualisée ?	
85	Le registre des risques a-t-il été examiné et actualisé ?	
86	L'approche de contrôle des changements a-t-elle été examinée et (le cas échéant) actualisée ?	
87	Les enregistrements de configuration ont-ils été examinés et actualisés, le cas échéant ?	
88	Le registre des incidences a-t-il été examiné et actualisé ?	
89	L'approche du management de la qualité a-t-elle été examinée et (le cas échéant) actualisée ?	
90	Le registre qualité a-t-il été examiné et actualisé ?	
91	L'approche de gestion de la communication a-t-elle été examinée et (le cas échéant) actualisée ?	
92	Les contrôles du projet ont-ils été examinés et (le cas échéant) actualisés ?	
93	Le plan de projet a-t-il été examiné et (le cas échéant) actualisé ?	
94	La structure de l'équipe de management de projet a-t-elle été actualisée pour refléter la nomination des nouveaux rôles ou l'évolution des responsabilités des rôles existants ?	
95	En ce qui concerne les nouvelles nominations, existe-t-il des descriptions de rôle, et les personnes désignées ont-elles confirmé qu'elles acceptaient leur nomination ?	
96	Le cas d'affaire a-t-il été examiné et (le cas échéant) actualisé ?	
97	L'approche de gestion des bénéfices a-t-elle été examinée et (le cas échéant) actualisée ?	
98	La DIP a-t-elle été examinée et (le cas échéant) actualisée ?	

Suite des questions

E.6 Gérer une limite de séquence *(suite)*

Question		Oui/Non
99	Un rapport de fin de séquence a-t-il été produit pour comparer les données réelles aux performances prévues et pour résumer les retours d'expérience et les recommandations d'actions de suivi ?	
100	Le rapport de fin de séquence a-t-il été adressé au comité de pilotage de projet conformément aux contrôles du projet ?	
Pour la séquence suivante		
101	Un plan de séquence a-t-il été créé pour la séquence de management suivante ?	
102	Des descriptions de produit ont-elles été créées pour les produits de la séquence de management suivante ?	
103	Le comité de pilotage de projet a-t-il reçu une demande d'autorisation de la séquence de management suivante ?	
Pour les exceptions		
104	Un plan d'exception a-t-il été créé (sur demande du comité de pilotage de projet) ?	
105	Les descriptions de produit ont-elles été créées/actualisées pour le plan d'exception ?	
106	Le comité de pilotage de projet a-t-il reçu une demande d'approbation du plan d'exception ?	

E.7 Clore le projet

Question		Oui/Non
107	Tous les produits ont-ils été achevés et approuvés ?	
108	Le rapport d'état du produit a-t-il été créé pour vérifier l'état de tous les produits ?	
109	Toutes les incidences non résolues ont-elles été documentées sous forme de recommandations d'actions de suivi ? Sont-elles prêtes à être distribuées sous réserve d'approbation du comité de pilotage de projet ?	
110	En cas de clôture prématurée du projet, le comité de pilotage de projet a-t-il approuvé les moyens nécessaires pour récupérer les produits qui ont été achevés ou qui sont en cours ? Un plan d'exception a-t- il été créé et approuvé si la demande en a été faite ?	
111	Existe-t-il un enregistrement d'acceptation pour la remise du produit du projet ?	
112	L'enregistrement d'acceptation comprend-il l'acceptation opérationnelle et de maintenance ?	
113	Le journal des retours d'expérience a-t-il été examiné et les leçons ont-elles été incluses dans le rapport de fin de projet ?	
114	Le plan de projet a-t-il été actualisé à partir des données réelles ?	
115	Le cas d'affaire a-t-il été actualisé à partir des données réelles ?	
116	L'approche de gestion des bénéfices a-t-elle été actualisée à partir des données réelles ?	
117	Un rapport de fin de projet a-t-il été produit pour comparer les données réelles aux performances prévues et pour résumer les retours d'expérience et les recommandations d'actions de suivi ?	
118	Le rapport de fin de projet a-t-il été adressé au comité de pilotage de projet conformément aux contrôles du projet ?	
119	Une notification de clôture du projet préliminaire a-t-elle été créée à l'attention du comité de pilotage de projet à des fins d'approbation et de diffusion ?	
120	Tous les registres et journaux ont-ils été clos ?	
121	Toute la documentation de projet a-t-elle été archivée ?	

Recherches supplémentaires

Recherches supplémentaires

AXELOS publications

AXELOS (2014) *Integrating PRINCE2*. The Stationery Office, Londres.

AXELOS (2014) Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3): https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3 [accès : 3 février 2017].

AXELOS (2015) *PRINCE2 Agile*. The Stationery Office, Londres.

AXELOS (2015) *RESILIA: Cyber Resilience Best Practice*. The Stationery Office, Londres.

AXELOS (2016) *ITIL Practitioner Guidance*. The Stationery Office, Londres.

Cabinet Office (2011) *ITIL Continual Service Improvement*. The Stationery Office, Londres.

Cabinet Office (2011) *ITIL Service Design*. The Stationery Office, Londres.

Cabinet Office (2011) *ITIL Service Operation*. The Stationery Office, Londres.

Cabinet Office (2011) *ITIL Service Strategy*. The Stationery Office, Londres.

Cabinet Office (2011) *ITIL Service Transition*. The Stationery Office, Londres.

Cabinet Office (2011) *Management of Portfolios*. The Stationery Office, Londres.

Cabinet Office (2011) *Réussir le management de programmes (MSP)*. The Stationery Office, Londres.

Cabinet Office (2013) *Portfolio, Programme and Project Offices*. The Stationery Office, Londres.

Office of Government Commerce (2009) *Directing Successful Projects with PRINCE2*. The Stationery Office, Londres.

Office of Government Commerce (2010) *Management of Risk: Guidance for Practitioners*. The Stationery Office, Londres.

Office of Government Commerce (2010) *Management of Value*. The Stationery Office, Londres.

Livres blancs

Buttrick, R. (2012) PRINCE2 and the national and international standards [en ligne]. AXELOS, Londres. https://www.axelos.com/case-studies-and-white-papers/PRINCE2-and-national-and-international-standards [accès : 3 février 2017].

Autres sources

Vous trouverez ci-dessous une liste de références utiles, dont certaines ont été citées par les auteurs de PRINCE2.

Adair, John (2004) *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. Thorogood, Londres.

Manifeste pour le développement Agile de logiciels (2001) : http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html [accès : 3 février 2017].

APM (2012) *APM Body of Knowledge* (6e édition). Association for Project Management, Princes Risborough, UK.

APM Governance Specific Interest Group (2011) *Directing Change: A Guide to Governance of Project Management* (2e édition). Association for Project Management, Princes Risborough, UK.

Inventaire d'équipe de Belbin : http://www.belbin.com [accès : 3 février 2017].

British Standards Institution (2010) *BS 6079–1:2010 Project Management. Principles and Guidelines for the Management of Projects*. BSI, Londres.

Buttrick, R. (2009) *The projet Workout: The Ultimate Handbook of projet and programme Management.* Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Carnegie Mellon University (2010) *CMMI for Development, Version 1.3*. Technical report: CMU/SEI-2010-TR-033.

Franklin, M. (2008) *Communication Skills for Project and Programme Managers*. The Stationery Office, Londres.

Franklin, M. (2008) *Leadership Skills for Project and Programme Managers*. The Stationery Office, Londres.

Franklin, M. (2008) *Team Management Skills for Project and Programme Managers*. The Stationery Office, Londres.

Organisation internationale de normalisation (2012) *ISO 21500:2012 Lignes directrices sur le management de projet*. ISO, Genève.

Organisation internationale de normalisation (2015) *ISO 9000:2015 Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.* ISO, Genève.

International Project Management Association (2015) *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management* (4th version). International Project Management Association, Pays-Bas.

Processus de Revue OGC Gateway https://www.gov.uk/government/publications/major-projects-authority-assurance-toolkit [accès : 3 février 2017].

Project Management Institute (2013) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5th edition). Project Management Institute, Pennsylvanie.

Ries, Eric (2011) *Lean Startup : Adoptez l'innovation continue* (1ère édition). Crown Business, New York.

Schwaber, K. and Sutherland, J. (2016) *The Scrum Guide*. http://www.scrumguides.org/ [accès : 3 février 2017].

Tudor, Dorothy J. (2016) *Agile Project and Service Management – Delivering IT Services Using PRINCE2, ITIL and DSDM Atern* (2e édition). The Stationery Office, Londres.

Glossaire

Glossaire

acceptation

L'acte formel de reconnaître que le projet a répondu aux critères d'acceptation convenus et donc a respecté les exigences de ses parties prenantes.

acceptation opérationnelle et de maintenance

Un type d'acceptation spécifique par la personne ou le groupe qui supportera le produit après sa remise à l'environnement opérationnel.

acceptation utilisateur

Un type d'acceptation spécifique par la personne ou le groupe qui utilisera le produit après qu'il a été remis à l'environnement opérationnel.

accepter (réponse au risque)

Une réponse au risque signifie que l'organisation s'expose à ce que le risque se produise, et accepte son impact intégral sur les objectifs, le cas échéant.

actif

Élément, chose ou entité qui a une valeur potentielle ou réelle pour un organisme [ISO 55000:2014].

action corrective

Ensemble d'actions destinées à éliminer une menace aux tolérances d'un plan ou un défaut dans un produit.

activité

Un processus, une fonction ou une tâche qui se déroule au fil du temps, qui produit des résultats identifiables et qui est géré. Les activités sont généralement définies dans le cadre de processus ou de plans.

adaptation

Adapter une méthode ou un processus à la situation dans laquelle il sera utilisé.

agile et méthodes agiles

Un terme général désignant un ensemble de comportements, de cadres, de concepts et de techniques mis en commun pour permettre à des équipes ou à des personnes de travailler de manière agile. Celle-ci se caractérise par une collaboration, l'établissement de priorités, une livraison itérative et incrémentale, ainsi que des blocs de temps. Il existe plusieurs méthodes (ou cadres) spécifiques considérées comme agiles, comme Scrum et Kanban. PRINCE2 est entièrement compatible avec le travail de façon agile.

améliorer (réponse au risque)

Une réponse au risque face à une opportunité, où des actions proactives sont prises pour améliorer la probabilité de l'occurrence de l'événement et son impact dans le cas où il se produit.

appétit du risque

Attitude propre à une organisation vis-à-vis de la prise de risque et qui détermine le degré de risque qu'elle juge acceptable.

approbateur

La personne ou le groupe (par ex. un comité de pilotage de projet) identifié comme qualifié et autorisé à approuver un produit (management ou spécialiste) comme achevé et adapté aux besoins.

approbation

La confirmation formelle qu'un produit est terminé et qu'il respecte ses exigences (hormis les éventuels compromis) telles qu'elles sont définies dans sa description de produit.

approche de contrôle des changements

Description des modalités et des responsabilités en matière de contrôle et de protection des produits du projet.

approche de gestion de la communication

Description des moyens et de la fréquence des communications entre le projet et les parties prenantes du projet.

approche de gestion des bénéfices

Une approche qui définit les actions de gestion des bénéfices et les revues de bénéfices qui seront mises en place pour veiller à concrétiser les résultats du projet et pour confirmer leur réalisation.

approche de la gestion des risques

Une approche qui décrit les objectifs de la gestion des risques, la procédure qui sera adoptée, les rôles et responsabilités, les tolérances vis-à-vis des risques, le calendrier des activités de gestion des risques, les outils et les techniques qui seront utilisés et les besoins de reporting.

approche de livraison

L'approche spécialiste servant à créer les produits.

approche du management de la qualité

Une approche qui définit les techniques et normes de qualité devant être appliquées ainsi que les diverses responsabilités en matière de réalisation des niveaux de qualité requis tout au long du projet.

approche du projet

Description de la manière dont on doit aborder le projet. Par exemple : le produit doit-il être construit de bout en bout ou s'agit-il d'acheter un produit qui existe déjà ?

assurance

Toutes les actions systématiques nécessaires pour donner l'assurance que le but (système, processus, organisation, programme, projet, résultat, bénéfice, aptitude, produit, livrable) est pertinent. La pertinence peut être définie de manière subjective ou objective selon les circonstances. L'implication est que l'assurance aura un niveau d'indépendance par rapport à ce qui est assuré. *Voir* « assurance projet » et « assurance qualité ».

assurance projet

Responsabilités du comité de pilotage de projet visant à s'assurer que le projet est correctement mené. Les membres du comité de pilotage de projet disposent chacun d'un domaine d'assurance projet spécifique : assurance entreprise pour l'exécutif, assurance utilisateur pour le ou les utilisateurs principaux et assurance fournisseur pour le ou les fournisseurs principaux.

assurance qualité

Un processus planifié et systématique qui donne l'assurance que les livrables respecteront leurs critères qualité lorsqu'ils sont testés dans le cadre du contrôle qualité. Il est réalisé indépendamment de l'équipe en charge d'un projet.

autorisation

Accord donné pour une autorité.

autorité

Le droit d'affecter des ressources et de prendre des décisions (s'applique aux niveaux du projet, de la séquence de management et de l'équipe).

autorité de changement

Une personne ou un groupe à qui le comité de pilotage de projet est susceptible de déléguer des responsabilités d'examen des demandes de changements ou des hors-spécifications. L'autorité de changement peut recevoir un budget de changement et utiliser ce dernier pour approuver des changements.

autorité responsable

La personne ou le groupe qui commandite le projet (généralement la direction d'entreprise, de programme ou le client) et qui dispose de l'autorité nécessaire pour engager les ressources et les fonds au nom de l'organisation commanditaire.

backlog

Une liste de nouvelles fonctionnalités pour un produit. La liste peut se composer de récits utilisateur structurés de manière à décrire les personnes qui souhaitent la fonctionnalité, et pourquoi.

bénéfice

L'amélioration mesurable consécutive à un résultat et perçue comme un avantage par une ou plusieurs parties prenantes.

bloc de temps

Une période de temps limitée au moment de réaliser le travail et servant à atteindre un but ou un objectif. Le délai ne doit pas être modifié, étant donné que la méthode de gestion d'un bloc de temps consiste à donner la priorité au travail qu'il contient. À un faible niveau, un bloc de temps se comptera en jours ou en semaines (par ex. : un sprint). Les blocs de temps de niveau supérieur consistent en une accumulation de blocs de temps qui contiennent des blocs de temps de niveau inférieur (par ex : des séquences).

budget de changement

L'argent alloué à l'autorité de changement pour le financement des requêtes de changement autorisées.

bureau de projet

Bureau temporaire créé pour appuyer la livraison d'une initiative de changement spécifique sous forme de projet. Le cas échéant, le bureau de projet peut assumer les responsabilités du rôle de support projet.

burn chart

Une technique qui permet de montrer la progression (par ex. avec un bloc de temps), où le travail accompli et celui qui reste à faire sont actualisés régulièrement ou quotidiennement.

calendrier

Représentation graphique d'un plan (par exemple un diagramme de Gantt) décrivant généralement une séquence des tâches et les ressources affectées, celles-ci formant collectivement le plan. Dans le cadre d'un projet PRINCE2, les activités ne doivent être documentées que dans les calendriers associés à un plan de projet, un plan de séquence ou un plan d'équipe. Les actions qui sont assignées dans le cadre de la gestion quotidienne peuvent être documentées dans le recueil de projet pertinent (c.-à-d. registre des risques, journal de projet, registre des incidences ou registre qualité) si elles ne nécessitent pas d'activité importante.

cas d'affaire

La justification d'une activité organisationnelle (projet) couvrant typiquement la durée, les coûts, les bénéfices et les risques, et qui est utilisée pour valider la viabilité continue.

catégorie de réponse au risque

Une catégorie de réponse au risque. Pour les menaces, la catégorie de réponse au risque pourra être : éviter, réduire, transférer, partager, accepter ou préparer des plans de contingence. Pour les opportunités, la catégorie de réponse au risque pourra être : exploiter, améliorer, transférer, partager, accepter ou préparer des plans de contingence.

centre d'excellence

Fonction de coordination de l'entreprise pour les portefeuilles, programmes et projets, dont le rôle est de définir les normes et d'assurer la cohérence des méthodes et des processus, la gestion des connaissances, l'assurance et la formation.

chef d'équipe

Personne responsable de la production des produits affectés par le chef de projet et définis dans un lot de travaux selon des critères de qualité, de délais et de coûts acceptables aux yeux du comité de pilotage de projet. Le chef d'équipe dépend hiérarchiquement du chef de projet. Au cas où un chef d'équipe ne serait pas désigné, le chef de projet assumera les responsabilités du rôle de chef d'équipe.

chef de projet

Personne ayant l'autorité et la responsabilité de gérer le projet au quotidien pour livrer les produits requis dans les limites convenues avec le comité de pilotage de projet.

client

La personne ou le groupe qui a commandité le travail et qui bénéficiera des résultats finaux.

clôture planifiée

L'activité PRINCE2 permettant de clôturer un projet.

clôture prématurée

L'activité PRINCE2 permettant de clôturer un projet avant sa date de clôture planifiée. Le chef de projet doit s'assurer que le travail en cours n'est pas simplement abandonné, mais que le projet récupère toute la valeur créée jusque là. Il doit également vérifier que toutes les lacunes résultant de l'annulation du projet sont communiquées à la direction d'entreprise, de programme ou au client.

compromis

Hors-spécification acceptée par le comité de pilotage de projet sans action corrective.

contraintes

Les restrictions ou limites à respecter par le projet.

contre-bénéfice

Un déclin mesurable consécutif à un résultat, perçu comme négatif par une ou plusieurs parties prenantes et qui réduit un ou plusieurs objectifs organisationnels.

contrôle des changements

Procédure garantissant que tous les changements susceptibles d'affecter les objectifs convenus du projet sont identifiés, évalués et ensuite approuvés, refusés ou reportés.

contrôle qualité

La procédure de suivi des résultats spécifiques d'un projet visant à déterminer s'ils sont conformes aux normes pertinentes et à identifier la meilleure manière d'éliminer les causes de performances peu satisfaisantes.

contrôles périodiques

Contrôles effectués à échéances déterminées en vue de permettre à l'autorité supérieure de suivre la progression du projet (toutes les 2 semaines par exemple). PRINCE2 comporte deux rapports périodiques clés : le rapport d'avancement et le rapport de progression.

contrôles réactifs

Contrôles appliqués quand un événement spécifique se produit. Ce peut être la fin d'une séquence de management, l'achèvement de la DIP ou la création d'un rapport d'exception. Ils peuvent également couvrir des événements organisationnels susceptibles d'affecter le projet, comme la fin de l'exercice financier.

critères d'acceptation

Une liste par ordre de priorité de critères à respecter par le produit de projet pour que le client puisse l'accepter ; par exemple, des définitions mesurables des attributs qui doivent s'appliquer à l'ensemble des produits pour qu'ils puissent être acceptables par les principales parties prenantes.

critères qualité

Description des caractéristiques de qualité auxquelles le produit doit satisfaire et des mesures de qualité qui seront appliquées par les personnes inspectant le produit achevé.

cycle de vie du projet

Période allant de l'initialisation du projet à l'acceptation de ses produits.

déclencheur

Un événement ou une décision qui déclenche le démarrage d'un processus PRINCE2.

dépendance (plan)

Par dépendance, on entend qu'une activité est tributaire d'une autre. Il existe deux types de dépendance à propos d'un projet : interne et externe.

Une dépendance interne concerne deux activités de projet. Dans ces circonstances, l'équipe de projet a le contrôle sur la dépendance.

Une dépendance externe concerne une activité de projet et une activité non liée au projet. Les activités non liées au projet sont menées par des personnes qui ne font pas partie de l'équipe de projet. Dans ces circonstances, l'équipe de projet ne dispose pas d'un contrôle total sur la dépendance.

description de produit

Description de la finalité, de la composition, de l'origine et des critères qualité d'un produit. La description de produit est générée lors de la planification, dès que le besoin du produit est identifié.

description de produit de projet

Type de description de produit spécifique permettant d'obtenir l'accord de l'utilisateur par rapport au périmètre et aux exigences du projet et de définir les exigences de qualité du client ainsi que les critères d'acceptation du projet.

diagramme de flux des produits

Schéma illustrant l'ordre de production et les interdépendances des produits répertoriés dans une structure de décomposition du produit.

documentation d'initialisation de projet (DIP)

Ensemble logique de documents réunissant toutes les informations clés nécessaires pour démarrer le projet sur une base solide et communiquer ces informations à toutes les parties concernées par le projet.

élaboration

Activités antérieures au projet, effectuées par l'exécutif et le chef de projet pour produire l'ébauche du cas d'affaire, l'exposé du projet et le plan de séquence d'initialisation.

élément de configuration

Une entité sujette au contrôle des changements. L'entité peut être un composant d'un produit, un produit ou encore un ensemble de produits dans une version livrée.

enregistrement de configuration

Enregistrement qui décrit l'état, la version et la variante d'un élément de configuration et tous les détails des relations importantes entre les différents éléments de configuration.

enregistrements

Produits de management dynamiques destinés à consigner les informations relatives à l'avancement du projet.

enregistrements qualité

Documentation archivée démontrant que les activités d'assurance qualité et de contrôle qualité ont bien été effectuées.

epic

Une définition de haut niveau d'une exigence qui n'a pas été suffisamment peaufinée ou comprise jusqu'ici. À terme, l'epic sera peaufiné et décomposé en plusieurs récits utilisateurs ou exigences.

équipe de management de projet

Terme couvrant l'ensemble de la structure de management, y compris le comité de pilotage de projet, le chef de projet et les rôles de chef d'équipe, d'assurance projet et de support projet.

estimation du risque

Estimation de la probabilité et de l'impact d'un risque particulier, compte tenu des normes prédéterminées, des niveaux de risque cibles, des interdépendances et des autres facteurs pertinents.

étape de livraison

Une étape au sein de l'approche de livraison.

évaluation d'exception

Une révision réalisée par le comité de pilotage de projet en vue d'approuver ou de rejeter un plan d'exception.

évaluation de fin de séquence

Revue effectuée par le comité de pilotage de projet et le chef de projet sur le rapport de fin de séquence pour statuer sur l'approbation du plan de séquence suivant. En fonction de la taille et de la criticité du projet, la revue peut être formelle ou informelle. L'autorisation de poursuivre doit être consignée dans un document formel.

évaluation du risque

Processus d'analyse de l'impact net sur une activité de l'ensemble des menaces et des opportunités identifiées.

éviter (réponse au risque)

Une réponse au risque face à une menace de sorte que cette dernière ne puisse plus avoir d'impact ou soit éliminée.

exception

Situation permettant la possibilité d'une déviation au-delà des tolérances approuvées entre le chef de projet et le comité de pilotage de projet (ou entre le comité de pilotage de projet et la direction d'entreprise, de programme ou le client).

exécuteur du risque

Personne désignée en charge d'une action en réponse à un risque. Certaines actions peuvent échapper au contrôle explicite du surveillant du risque. Il convient alors de confier la responsabilité de l'action à une personne chargée de gérer le risque. L'exécuteur du risque doit informer le surveillant du risque de l'évolution de la situation.

exécutif

Individu assumant la responsabilité globale de garantir que le projet tiendra ses objectifs et produira les bénéfices attendus. Cette personne doit également s'assurer que le projet maintient sa focalisation commerciale, qu'il impose son autorité et que le travail, y compris les risques, bénéficie d'une gestion active. L'exécutif est le président du comité de pilotage de projet. Il ou elle représente les intérêts du client et est responsable du cas d'affaire.

exigences qualité du client

Une déclaration sur la qualité attendue, spécifiée dans la description de produit du projet.

exploiter (réponse au risque)

Une réponse au risque face à une opportunité. Cela signifie que l'opportunité est saisie pour s'assurer qu'elle se produira et que l'impact se matérialisera.

exposé du projet

Document qui décrit la finalité, le coût, les délais, les exigences de performance et les contraintes d'un projet. Il est élaboré avant le début du projet, durant le processus élaborer le projet, et utilisé tout au long du processus initialiser le projet pour créer la DIP et ses composants. Il est ensuite remplacé par la DIP et n'est pas conservé.

exposition au risque

L'ampleur des risques assumés par l'entreprise à un moment donné.

fournisseur

La personne ou le ou les groupes responsables de la fourniture des produits spécialistes du projet.

fournisseur principal

Rôle du comité de pilotage de projet justifiant du savoir-faire et de l'expérience nécessaires par rapport aux principales disciplines de production des livrables du projet. Il représente les intérêts des fournisseurs au sein du projet et met à disposition les ressources fournisseur.

gestion de la configuration

Les activités techniques et administratives afférentes au changement contrôlé d'un produit.

gestion des risques

L'application systématique des principes, approches et processus en termes d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que de planification et de mise en œuvre des réponses au risque, en plus de la communication des activités de gestion des risques avec les parties prenantes.

gouvernance (entreprise)

L'activité continue consistant à maintenir un système robuste de contrôle interne, selon lequel les directeurs et les cadres d'une organisation s'assurent que des systèmes de management efficaces, y compris des systèmes de surveillance et de contrôle financiers, ont été mis en place pour protéger les actifs, la capacité de gains et la réputation de l'organisation.

gouvernance (projet)

Aspects de la gouvernance d'entreprise qui sont spécifiquement liés aux activités de projet. Une gouvernance efficace du management de projet s'assure que le portefeuille de projets d'une entreprise correspond aux objectifs de l'entreprise, qu'il est réalisé de manière efficace et qu'il est viable.

horizon de planification

La période de temps pendant laquelle il est possible de planifier avec précision.

hors-spécification

Élément qui devrait être fourni par le projet, mais qui ne l'est pas encore (ou lorsqu'il est prévu qui ne le sera pas). Il peut s'agir d'un produit manquant ou d'un produit non conforme à ses spécifications. Il s'agit d'un type d'incidence.

hypothèse

Une affirmation considérée comme vraie pour les besoins de planification d'un projet, mais qui pourrait changer par la suite. Une hypothèse est faite quand certains faits ne sont pas encore connus ou décidés. Elle se limite généralement aux aspects d'une importance telle que, s'ils venaient à changer ou s'ils se révélaient faux, une replanification considérable serait nécessaire.

impact (de risque)

Le résultat d'une menace particulière ou d'une opportunité qui se matérialise.

imputable

Être personnellement responsable d'une activité. Contrairement à la responsabilité, l'imputabilité ne peut pas être déléguée.

incidence

Tout événement significatif qui est survenu sans être planifié et qui nécessite une action de management. Ceci peut être toute préoccupation, question, requête de changement, suggestion ou hors-spécification générée au cours d'un projet. Les incidences de projet peuvent porter sur tout ce qui a trait au projet.

incorporation (PRINCE2)

L'action qui consiste à faire de quelque-chose une partie intégrante d'un plus vaste ensemble.

L'incorporation est ce qu'une organisation doit faire pour adopter PRINCE2 en tant que méthode de management des projets pour l'entreprise et encourager son utilisation par le plus grand nombre.

indicateur clé de performance

Une mesure de performance qui aide une entreprise à définir et à évaluer la manière dont elle progresse de manière fructueuse vers ses objectifs organisationnels.

inspection de la qualité

Évaluation structurée et systématique d'un produit, exécutée de manière planifiée, documentée et organisée par deux personnes ou plus triées sur le volet (l'équipe de revue).

jalon

Un événement important dans le calendrier du plan, comme l'achèvement de lots de travaux clés, d'une séquence de développement ou d'une séquence de management.

journal

Recueil informel géré par le chef de projet et ne nécessitant pas d'accord du comité de pilotage de projet quant à son format et sa composition. PRINCE2 a deux journaux : le journal de projet et le journal des retours d'expérience.

journal de projet

Un journal de projet est utilisé pour enregistrer les problèmes/préoccupations qui peuvent être traités de façon informelle par le chef de projet.

journal des retours d'expérience

Recueil de projet informel pour les leçons tirées et susceptibles de s'appliquer à ce projet ou à des projets futurs.

ligne de tolérance de risque

Ligne tracée sur le résumé du profil des risques. Les risques qui apparaissent au-dessus de cette ligne ne peuvent être acceptés sans en référer à un niveau d'autorité supérieur. Dans le cas d'un projet, le chef de projet en référera au comité de pilotage de projet.

liste de contrôle des produits

Liste des principaux produits d'un plan, accompagnée des dates clés de leur livraison.

livrable

Produit spécialiste remis à l'utilisateur (ou aux utilisateurs). Notez que les produits de management ne sont pas des livrables mais qu'ils sont uniquement créés dans le but de gérer le projet.

lot de travaux

Ensemble des informations utiles à la création d'un ou plusieurs produits. Il contient la description des travaux, la ou les descriptions de produit, les détails des contraintes de production et la confirmation de l'accord entre le chef de projet et la personne ou le chef d'équipe qui doit mettre en œuvre le lot de travaux sur la réalisation du travail dans le cadre des contraintes.

management de la qualité

Ensemble d'activités coordonnées visant à diriger et à contrôler une organisation en termes de qualité.

management de projet

Planification, délégation, suivi et contrôle de tous les aspects du projet ainsi que de la motivation des parties impliquées en vue de mener à bien les objectifs du projet conformément aux exigences de performances en matière de délais, de coût, de qualité, de périmètre, de bénéfices et de risque.

mandat de projet

Produit externe généré par l'autorité ayant commandité le projet et qui permet de déclencher le processus élaborer le projet.

maturité

Une mesure de la fiabilité, de l'efficacité et de l'efficience d'un processus, d'une fonction, d'une organisation, etc. Les processus et fonctions les plus matures sont formellement alignés sur les stratégies et les objectifs métiers, et s'appuient sur un cadre en vue d'assurer une amélioration continue.

menace

Un événement incertain qui pourrait avoir un impact négatif sur les objectifs ou les bénéfices.

méthode en cascade

La méthode en cascade décrit une approche linéaire et séquentielle du développement et comporte des objectifs distinctifs pour chaque phase de développement. Une fois une phase de développement achevée, le développement passe à la phase suivante et les phases antérieures ne sont pas réexaminées (d'où l'analogie de la cascade, dans la mesure où l'eau ne peut remonter en amont).

modèle de maturité

Une méthode qui consiste à évaluer l'aptitude organisationnelle dans un domaine de compétences donné.

normes de l'entreprise, du programme ou du client

Il s'agit de normes très importantes à respecter par le projet. Elles influencent les quatre approches du projet (gestion de la communication, contrôle des changements, management de la qualité et gestion des risques) ainsi que les contrôles du projet.

notification d'initialisation de projet

Avis du comité de pilotage de projet informant toutes les parties prenantes et les sites du projet que le projet a été initialisé, et demandant la mise en place d'un soutien logistique suffisant (moyens de communication, équipement, support projet, etc.) pour toute la séquence d'initialisation.

notification de clôture du projet

Avis du comité de pilotage de projet informant toutes les parties prenantes et les sites du projet que les ressources du projet peuvent être libérées et que les services tels que les locaux, les équipements et l'accès peuvent être démobilisés. La notification doit spécifier une date de clôture pour l'imputation des coûts au projet.

objectif de performance

Les objectifs du plan en matière de délais, de coût, de qualité, de périmètre, de bénéfices et de risque.

partager (réponse au risque)

Réponse à un risque, qu'il s'agisse d'une menace ou d'une opportunité, sur le principe « peine/gain » : les parties se partagent le gain (dans des limites prédéfinies) si le coût est inférieur au coût planifié et toutes les deux se partagent « la peine » (dans des limites prédéfinies) si le coût du plan est dépassé.

partie prenante

Toute personne, groupe ou organisation qui peut affecter, être affecté ou avoir le sentiment d'être affecté par une initiative (c.-à-d. programme, projet, activité, risque).

périmètre

Le périmètre d'un plan est la somme totale de ses produits et l'étendue de leurs exigences. Il est décrit par la structure de décomposition du produit du plan et les descriptions de produit connexes.

plan

Proposition détaillant ce qui doit être réalisé ou atteint, quand, comment et par qui. PRINCE2 gère uniquement les types de plan suivants : plan de projet, plan de séquence, plan d'équipe et plan d'exception.

plan d'équipe

Niveau de plan facultatif servant de base au contrôle de la gestion d'équipe lors de l'exécution des lots de travaux.

plan d'exception

Un plan souvent préparé à la suite d'un rapport d'exception. Dans le cas d'une exception de plan de séquence, il doit couvrir la période allant de la date actuelle à la fin de la séquence de management en cours.
Si l'exception a lieu au niveau du projet, le plan de projet doit être remplacé.

plan de contingence

Un plan destiné à n'être utilisé qu'en cas de nécessité (par exemple en cas d'échec d'une réponse au risque). Souvent appelé plan de repli.

plan de projet

Plan de haut niveau traitant des principaux produits du projet, de leurs dates de livraison et de leurs coûts. Un plan de projet initial est présenté dans le cadre de la DIP. Il est mis à jour dès que des informations sur la progression du projet deviennent disponibles. Il s'agit d'un document de contrôle majeur pour le comité de pilotage de projet afin de comparer la progression réelle du projet aux attentes.

plan de séquence

Plan détaillé formant la base du contrôle de management de projet tout au long d'une séquence de management.

planification basée sur le produit

Une approche visant à établir un plan exhaustif, basé sur la création et la livraison des livrables nécessaires. L'approche tient compte des produits pré-requis, des exigences de qualité et des dépendances entre les produits.

point d'avancement

Un point sur l'avancement au niveau de l'équipe, réalisé à des échéances déterminées.

portefeuille

La totalité de l'investissement d'une entreprise (ou d'un de ses segments) dans les changements nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques.

pré-requis (plan)

Tous les aspects fondamentaux qui doivent être en place et rester en place pour que le plan puisse réussir.

principes PRINCE2

Les lignes directrices à observer pour respecter les bonnes pratiques de management de projet formant la base de la gestion avec PRINCE2.

probabilité

La vraisemblance évaluée de la matérialisation d'une menace ou d'une opportunité particulière, avec un examen de la fréquence selon laquelle ceci pourrait se produire.

problème

Un type d'incidence (autre qu'une requête de changement ou une hors-spécification) que le chef de projet doit résoudre ou référer à un niveau de management supérieur. Il est également qualifié de préoccupation.

procédure

Série spécifique d'actions relatives à un aspect particulier du management de projet et établie spécifiquement pour le projet, par exemple une procédure de gestion des risques.

processus

Ensemble structuré d'activités, conçu pour mener à bien un objectif défini. Un processus utilise des données d'entrée définies et les transforme en données de sortie définies.

producteur

La personne ou le groupe responsable du développement d'un produit.

produit

Un élément d'entrée ou de sortie, tangible ou intangible, qui peut être décrit à l'avance, créé et testé. PRINCE2 possède deux types de produits : les produits de management et les produits spécialistes.

produit de management

Un produit qui sera requis dans le cadre de la gestion du projet, ainsi que pour établir et maintenir la qualité (par exemple, rapport de progression, rapport de fin de séquence). Les produits de management restent constants, quel que soit le type de projet, et peuvent être utilisés conformément à leurs descriptions, ou avec d'éventuelles modifications pertinentes, pour tous les projets. Il y a trois types de produit de management : les références, les enregistrements et les rapports.

produit de projet

Produit devant être livré par le projet en vue d'obtenir son acceptation.

produit spécialiste

Produit dont le développement est au cœur même du plan. Les produits spécialistes renvoient à un projet unique (p. ex. une campagne publicitaire, un système de tickets de parking, les fondations d'un bâtiment, un nouveau processus d'affaire). Ils sont également désignés sous le terme de livrables. *Voir aussi* « livrable ».

profil des risques

Décrit les types de risques auxquels une organisation est confrontée ainsi que son niveau d'exposition face à ces risques.

programme

Une structure organisationnelle temporaire souple, créée pour coordonner, diriger et superviser la mise en œuvre d'un ensemble de projets et d'activités connexes en vue de livrer les résultats et bénéfices liés aux objectifs stratégiques de l'organisation. La durée de vie d'un programme est susceptible de s'étendre sur plusieurs années.

projet

Une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits du projet conformément à un cas d'affaire convenu.

projet PRINCE2

Projet géré conformément aux principes PRINCE2.

proximité (du risque)

Le facteur temps du risque (c'est-à-dire le moment où le risque peut survenir). L'impact d'un risque peut varier en importance selon le moment où le risque se matérialise

qualité

Le degré selon lequel un ensemble de caractéristiques inhérentes d'un produit, d'un service, d'une personne, d'un processus, d'une organisation, d'un système ou d'une ressource satisfait aux exigences.

radiateur d'informations

Un terme général servant à décrire l'utilisation de murs ou de tableaux qui contiennent des informations auxquelles des personnes qui travaillent au projet peuvent facilement accéder. Il peut contenir tous types d'informations, bien qu'il affiche généralement les tâches à réaliser et la progression du travail.

rapport d'avancement

Rapport des progrès réalisés reprenant les informations rassemblées lors d'un point d'avancement et remis par l'équipe au chef de projet. Ce rapport fournit les informations à communiquer telles qu'elles sont spécifiées dans le lot de travaux.

rapport d'état du produit

Rapport sur l'état du produit. Les produits requis peuvent être spécifiés par un identifiant ou par la partie du projet durant laquelle ils ont été développés.

rapport d'exception

Une description de la situation de l'exception, de son impact, des options possibles, de la recommandation et de l'impact de la recommandation. Ce rapport est préparé par le chef de projet à l'intention du comité de pilotage de projet.

rapport d'incidence

Un rapport contenant la description, l'évaluation d'impact et les recommandations relatives à une requête de changement, une hors-spécification ou un problème/préoccupation. Il est uniquement créé pour les incidences qui exigent une approche formelle.

rapport de fin de projet

Rapport remis par le chef de projet au comité de pilotage de projet, qui confirme la remise de tous les produits à livrer. Il fournit une mise à jour du cas d'affaire et une évaluation du déroulement du projet par rapport à la DIP originale.

rapport de fin de séquence

Rapport remis au comité de pilotage de projet par le chef de projet à la fin de chaque séquence de management du projet Il fournit des informations sur les performances du projet pendant la séquence et sur l'état du projet à la fin de la séquence.

rapport de progression

Rapport sur la progression des séquences de management soumis par le chef de projet au comité de pilotage de projet selon des échéances prédéfinies.

rapports

Produits de management conçus pour fournir un instantané de l'état de certains aspects du projet.

récit utilisateur

Un outil servant à rédiger une exigence en indiquant la personne, le contenu et le motif.

recommandation de clôture

Recommandation préparée par le chef de projet à l'intention du comité de pilotage de projet pour être envoyée sous forme de notification de clôture du projet quand le comité est satisfait et que le projet peut être clôturé.

recommandations d'actions de suivi

Actions recommandées pour un travail non terminé, des incidences et des risques en suspens ou toute autre activité nécessaire pour faire progresser un produit dans la prochaine phase de son cycle de vie. Ces actions sont résumées et consignées dans le rapport de fin de séquence (pour les remises progressives) et le rapport de fin de projet.

réduire (réponse au risque)

Une réponse au risque articulée autour d'actions proactives visant à réduire la probabilité d'occurrence de l'événement par le biais d'une certaine forme de contrôle et/ou à réduire l'impact de l'événement au cas où il se produirait.

référence

Niveaux de référence par rapport auxquels une entité est surveillée et contrôlée.

registre des incidences

Un registre utilisé pour collecter et maintenir les informations sur toutes les incidences gérées de façon formelle. Le registre des incidences doit être régulièrement vérifié par le chef de projet.

registre des risques

Enregistrement des risques identifiés pour une initiative, y compris leur état et leur historique.

registre qualité

Un registre qui contient le résumé détaillé de toutes les activités de qualité planifiées et achevées. Le registre qualité est utilisé par le chef de projet et l'assurance projet dans le cadre de l'analyse de l'avancement du projet.

registres

Recueils formels gérés par le chef de projet et qui nécessitent l'accord du comité de pilotage de projet quant à leur format, leur composition et leur utilisation. Les trois registres PRINCE2 sont : le registre des incidences, le registre des risques et le registre qualité.

remise

Le transfert de la propriété d'un ensemble de produits à ou aux utilisateurs respectifs. Cet ensemble de produits s'appelle une version livrée. Il peut y avoir plusieurs remises dans la vie d'un projet (remise progressive). La remise finale a lieu lors du processus clore le projet.

réponse au risque

Actions susceptibles d'être menées afin de ramener la situation à un niveau d'exposition au risque acceptable pour l'organisation. Il existe plusieurs catégories de réponse au risque.

requête de changement

Proposition de changement d'un produit référencé. Il s'agit d'un type d'incidence.

responsable

Désigne la personne investie de l'autorité et qui est chargée de mener à bien une tâche ou une activité. La responsabilité peut être déléguée.

résultat

Les conséquences d'un changement, qui normalement ont un effet sur le comportement et/ou les circonstances du monde réel. La conception d'un changement vise à obtenir des résultats. Les résultats sont obtenus à la suite des activités entreprises pour effectuer le changement.

revue qualité

Voir « inspection de la qualité ».

risque

Un événement ou un ensemble d'événements incertains qui, s'ils se produisaient, affecteraient la réalisation des objectifs. Un risque se mesure en combinant la probabilité d'occurrence d'une menace ou d'une opportunité perçue et l'ampleur de son impact sur les objectifs.

risque inhérent

L'exposition résultant d'un risque spécifique avant qu'une action puisse être prise pour le maîtriser.

risque résiduel

Le risque qui subsiste une fois la réponse au risque appliquée.

Scrum (mêlée)

Une approche de la livraison de produit itérative et comprenant des blocs de temps. Elle est décrite comme un « cadre dans lequel il est possible de résoudre des problèmes d'adaptation complexes, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible » (Schwaber et Sutherland, 2016).

Scrum Master

Le Scrum Master est responsable de s'assurer que Scrum est compris et mis en œuvre et que l'équipe Scrum respecte la théorie, les pratiques et les règles de Scrum.

séquence

Voir « séquence de management ».

séquence d'initialisation

La période entre le moment où le comité de pilotage de projet autorise l'initialisation et le moment où il autorise le projet (ou décide de ne pas donner suite au projet). La planification détaillée et l'établissement de l'infrastructure de management du projet est couverte par le processus initialiser le projet.

séquence de management

Une séquence de management est une section du projet que le chef de projet gère au nom du comité de pilotage de projet. A la fin d'une séquence de management, le comité de pilotage examine les progrès réalisés jusqu'à présent, l'état du plan de projet, du cas d'affaire et des risques ainsi que le plan de séquence suivante afin de décider ou non de la poursuite du projet.

site d'accueil

Un lieu sur lequel est accompli le travail lié au projet (par ex. : un bureau ou un chantier de construction).

sponsor

La force principale derrière un programme ou un projet. PRINCE2 ne préconise pas de rôle pour le sponsor, mais celui-ci est généralement l'exécutif au sein du comité de pilotage de projet ou la personne qui a nommé l'exécutif.

sprint

Un délai fixé (généralement 2 à 4 semaines) pour créer des fonctionnalités choisies dans le backlog.

structure de décomposition du produit

Hiérarchie de tous les produits devant être générés pendant la durée d'un plan.

structure de l'équipe de management de projet

Organigramme représentant les différentes personnes affectées aux rôles de l'équipe de management de projet ainsi que leurs relations en matière de délégation et de dépendance hiérarchique.

support projet

Rôle administratif au sein de l'équipe de projet. Le support projet peut donner des conseils et apporter une assistance avec les outils de management de projet et les services administratifs comme le classement et la collecte de données réelles.

surveillant du risque

Responsable désigné, en charge de la gestion, du suivi et du contrôle de tous les aspects d'un risque particulier qui lui a été confié, y compris la mise en œuvre des réponses retenues pour faire face aux menaces ou maximiser les opportunités.

système de gestion de la configuration

L'ensemble des processus, outils et bases de données utilisés pour gérer les données de configuration. En général, un projet utilise le système de gestion de la configuration de l'organisation du client ou du fournisseur.

système de management de la qualité

L'ensemble complet des normes, procédures et responsabilités pour une entreprise ou une entité spécifique (site, unité opérationnelle, etc.) au sein de cette entreprise.

technique de revue qualité

Une technique dont la structure et les rôles ont été spécifiquement définis. Elle vise à s'assurer qu'un produit généré sous forme de document (ou par exemple d'une présentation) est complet, qu'il est conforme aux normes et qu'il répond aux critères qualité convenus dans la description de produit associée. Les participants doivent justifier des compétences nécessaires pour pouvoir vérifier son adéquation à l'emploi.

thème

Aspect du management de projet qui doit être continuellement abordé et qui nécessite une approche spécifique pour permettre aux processus PRINCE2 d'être efficaces.

tolérance

Déviation admissible au-delà et en deçà des estimations de délai et de coût du plan sans devoir en référer au niveau de management supérieur. Il peut également y avoir des tolérances de qualité, de périmètre, de bénéfices et de risque. Les tolérances s'appliquent au niveau du projet, des séquences de management et des équipes.

tolérance de coûts

Dans le coût d'un plan, la déviation admissible autorisée avant de devoir remonter la déviation au niveau de management supérieur. La tolérance de coûts est documentée dans le plan correspondant. *Voir aussi* « tolérance ».

tolérance de délai

Déviation admissible autorisée par rapport au calendrier du plan avant qu'il ne faille en référer au niveau de management supérieur. La tolérance de délai est documentée dans le plan respectif. *Voir aussi* « tolérance ».

tolérance de périmètre

Déviation admissible autorisée par rapport au périmètre du plan avant qu'il ne faille en référer au niveau de management supérieur. La tolérance de périmètre est documentée dans le plan respectif sous forme de note ou de référence à la structure de décomposition du produit de ce plan. *Voir aussi* « tolérance ».

tolérance de risque

Les seuils d'exposition au risque, qui, à condition de disposer des approbations requises, peuvent être franchis, déclenchant dans ce cas une certaine forme de réponse (comme faire part de la situation à la direction afin qu'elle prenne une mesure).

tolérance des bénéfices

Pour le bénéfice attendu, la déviation admissible autorisée avant de devoir remonter cette déviation au niveau de management supérieur. La tolérance des bénéfices est documentée dans le cas d'affaire. *Voir aussi* « tolérance ».

tolérance qualité

Les tolérances qualité d'un produit doivent être identifiées pour chaque critère qualité en définissant une plage de valeurs acceptable. La tolérance qualité est documentée dans la description de produit du projet (pour la tolérance qualité au niveau du projet) ainsi que dans la description de chaque produit devant être livré.

tranche

Un terme de gestion de programme décrivant un groupe de projet structurés autour d'étapes distinctes de changement en aptitude et livraison de bénéfices.

transférer (réponse au risque)

Réponse à une menace dans laquelle une tierce partie assume la responsabilité d'une partie de l'impact financier de la menace (p. ex. par le biais d'une assurance ou de clauses appropriées dans un contrat).

transformation

Un changement distinct par rapport à la manière dont une entreprise réalise une partie ou l'intégralité de son activité.

utilisateur

La personne ou le groupe qui utilisera la produit de projet.

utilisateur principal

Membre du comité de pilotage de projet imputable pour la garantie que les besoins de l'utilisateur sont correctement spécifiés et que la solution répond à ces besoins.

variante

Une variation d'un produit référencé. Par exemple, un mode d'emploi pourra avoir une variante en anglais et une variante en espagnol.

vérificateur

Personne ou groupe indépendant du producteur et chargé d'évaluer si un produit satisfait ou non aux exigences telles qu'elles sont définies dans la description de produit.

version

Référence spécifique d'un produit. Les versions font généralement appel à des conventions de désignation qui permettent d'identifier la séquence ou la date de référence. Par exemple, la version 2 du plan de projet constitue la référence après la version 1.

version de référence d'un produit de management

Les versions de référence d'un produit de management sont ceux qui définissent des aspects du projet et qui, une fois approuvés, sont sujets au contrôle des changements.

version livrée

Ensemble des produits d'une remise. Le contenu de la version livrée est géré, testé et déployé sous forme d'entité unique. *Voir* « remise ».

Index

Index

A

acceptation utilisateur 185, 191, 254, 260, 318
actions correctives 145–146, 227, 228, 230–231
activités
  activités post-projet 264
  dans le processus clore le projet 262–268
  dans le processus contrôler une séquence 218–231
  dans le processus diriger le projet 181–191
  dans le processus gérer une limite de séquence 248–256
  dans le processus initier un projet 197–212
  dans le processus élaborer le projet 168–177
activités pré-contrat 36
actualisation des flux de trésorerie, définition 55
adaptation 30–40, 164, 272–278
  approche agile 281
  cohérence 32
  contraintes et influences 33–34
  contrôle des changements 141
  dans le processus gérer la livraison des produits 241–242
  des descriptions de rôle 69
  documentation 32
  doit ajouter de la valeur 32, 33
  dans un environnement organisationnel 37–39
  exemples 279–281
  exigences, convenir 199
  grandes lignes de la description de produit 290
  importance dans l'adoption de PRINCE2 275
  principe obligatoire 31
  processus 163–164
  dans le processus clore le projet 268–269
  dans le processus contrôler une séquence 231–233
  dans le processus diriger le projet 192–193
  dans le processus élaborer le projet 177–178
  dans le processus gérer une limite de séquence 256–257
  dans le processus initier le projet 198–199, 213
  pour un projet simple 34–35
  règles et directives 276–278
adaptation en fonction du projet, principes PRINCE2 20, 27
adoption, considérations pour l'organisation 272–288
  adaptation PRINCE2 pour une organisation 272–281
    exemples 279–281
  incorporation (PRINCE2) 281–288
    exemples 286–288
alignement des normes 14
alignement des normes 334–336
    voir aussi normes externes
  avec BS 6079 334
  avec ISO 21500 335
  terminologie comparative 336
améliorations mesurables *voir* bénéfices
analyse de la sensibilité, définition 55
analyse de l'impact 144
analyse de Pareto 129
appétit du risque, définition 130
approche agile 15, 26
  adaptation 281
  focalisation sur les principes 35–36
  gestion de la progression 155
  gestion des risques 125
  management de projet basé sur PRINCE2 286
  management par exception 192
  planification basée sur le produit 115
  processus clore le projet 269
  processus contrôler une séquence 232–233
  processus élaborer le projet 178
  processus gérer la livraison des produits 243
  processus gérer une limite de séquence 257
  processus initialiser le projet 214
  techniques d'estimation 117–118
  vérification de la qualité 84, 86
approche big bang 283–284, 287
approche de contrôle des changements
  adaptation 141
  adéquation 184–185
  approprié pour le projet 142
  dans le processus clore le projet 191
  création 140–145
  procédure recommandée 143–146
  rôles et responsabilités 141
approche de contrôle des changements 296–297
  finalité 296
  composition 296

création 197, 200–202
critères qualité 297
format et présentation 297
et du management de la communication 204–208
origine 297
préparation 200–202
approche de gestion de la communication 62, 68, 203–205, 299–300
finalité 299
composition 299
critères qualité 300
format et présentation 300
origine 300
approche de gestion des bénéfices 292–293
création 210
exigence pour le cas d'affaire 48
mise à jour 51, 191, 252, 265
préparer 207, 209–210
finalité 292
composition 293
critères qualité 293
format et présentation 293
origine 293
responsabilité quant aux bénéfices attendus 293
approche de la gestion des risques 327–328
alignement sur les politiques 122
composition 327
critères qualité 328
format et présentation 328
origine 328
préparation 199–200
approche de livraison
et gestion de la progression 154
et gestion des changements 142
et gestion des risques 125
et qualité 84
et séquences de management 103–105
types 15
approche du management de la qualité 80–82, 324–325
finalité 324
composition 324
critères qualité 325
format et présentation 325
origine 324
préparation 202–203
approche en cascade 15
approche incrémentielle 284, 286, 287
approche orientée produit 97
arbres de probabilité 129
assurance projet
compétences 346
différent d'assurance qualité 80
responsabilité pour 64
responsabilités 64–65, 345–346
thème cas d'affaire 53
thème changement 141
thème organisation 68
thème plans 101
thème progression 153–154
thème qualité 83
thème risque 122
assurance qualité 80, 84
auditeurs, utilisation de listes de contrôle 288
audit interne, comme agent de changement 288
autorisations 182–187
autorité de changement 65, 142–143, 347
autorité de la conception, rôle 70

B

battement *voir* marge
bénéfices
contre-bénéfices 46, 47, 48, 160, 293, 295
définition et exemples 46
gestion 10
lien avec les livrables et les résultats 47
réalisation 47, 50–51, 160
spécification 47
tolérance 149
bénéfices nets, définition 55
bon investissement pour des projets obligatoires 21
brainstorming
pour l'identification du produit 107
pour l'identification risques 127
BS 6079 96, 272, 280, 334, 336
budget de risque 125
bureau de management de portefeuille/programme/projet (PMO) 72
burn charts 155, 281

C

calendrier, formats de présentation 118
calendrier, préparer 111–113
caractéristiques et préférences personnelles 73–74
carte des bénéfices 109

cas d'affaire 46–55, 294–296 *voir aussi* ébauche du cas d'affaire
finalité 294
composition 294
critères qualité 296
développement et évolution 48–49
documenté 21
et justification pour l'entreprise 47
exigences de PRINCE2 48–53
format et présentation 295
gestion efficace 53–55
mise à jour 191, 209–210, 251–252
origine 295
responsabilités 52–53
techniques 55
thème 46
centre d'excellence 32, 39, 72, 185, 191, 273, 293
changement 138–146
budget de changement 143
contrôle des changements efficace 141–143
exigences de PRINCE2 sur le thème changement 140–141
non autorisé 139
suivi de la progression 284
technique 143–146
thème 138
chef de projet
compétences 343
contrôle quotidien 150
discrétion 24
imputabilité 342
nommer 168–169
responsabilité 232
revue de la progression 151
rôles et responsabilités 159–160
rôles et responsabilités 10–11, 65–66, 342–343
adaptation 32
thème cas d'affaire 52
thème changement 141
thème organisation 68
thème plans 101
thème progression 153–154
thème qualité 83
thème risque 122
chef d'équipe
compétences 344
contrôle les tolérances 150
imputabilité 344
rôles et responsabilités 66–67, 344
adaptation 33
dans le processus gérer la livraison des produits 236–237
thème changement 141
thème organisation 68
thème plans 101
thème progression 154
thème qualité 83
thème risque 122
client *voir aussi* entreprise, management de programme ou le client
cas d'affaire distinct 54
exigences qualité 79, 81, 84–85
responsabilités 52, 68, 83, 101, 122, 141, 154
spécifie le résultat désiré 11
clôture du projet *voir* processus clore le projet
CMMI for Development (CMMI-DEV) 276, 280
coaching 172, 281, 283, 285
co-entreprises 13
cohérence, importance 32, 39, 274–276, 283, 286
collaboration 13, 112, 132, 213, 232, 243
comité de pilotage de projet
allocation de la tolérance 150
compétences 339
décision sur les actions correctives 146
délégation d'autorité 24
directives appropriées 187–189
efficace 73
imputabilité 61, 62, 73, 338
responsabilité 180
rôles et responsabilités 59, 61, 62–63, 159, 338–339
dans élaborer le projet 167
dans le processus diriger le projet 180–181
dans une approche de livraison agile 192
tolérance de risque 124, 130
commentaires
au client 232
communautés de pratique 284, 285
communication, en gestion des risques 135
compétence
assurance projet 346
autorité de changement 347
chef de projet 343
chef d'équipe 344
comité de pilotage de projet 339
niveau requis 285
support projet 348
complexité, mesurer/modéliser 277–278

consortium de soumissionnaires et contrats d'alliance 13
consultants 273
contrats
  effets sur l'adaptation 34, 36
  dans un environnement commercial 36, 85, 141
contre-bénéfices 46, 47, 48, 160, 293, 295
contrôle qualité 79–80
contrôles du projet, création 199, 205–206
corpus de connaissances 14, 272, 280, 287, 288
courbe en S 155
coûts
  calculer 113
  de la correction des incidences de qualité 82
  gestion 9
  tolérance 149
coûts durant toute la durée de vie, définition 55
critères d'acceptation 79, 85, 86, 318
customer
  rôle dans l'équipe de management de projet 63
cycle de vie du projet
  adapté 280
  phases 96
  séquences de management 32, 158
  standardisation 276

D

délai de récupération, définition 55
délais, gestion 9
Delivery Environment Complexity Analytic (DECA) 277
dépendances
  définition 110
  identifier 109–110
description de produit
  adaptation 257
  création 208, 209
  créer 108
  sous forme d'epics ou de récits utilisateur 36
  en tant qu'exigence pour le thèmes plans 97
description de produit de projet 97, 106, 350, 351
description de produit 315–317
  adaptation 290
  finalité 315
  composition 315
  critères qualité 316
  format et présentation 316
  grandes lignes 290–332
  origine 316
description de produit de projet 322–323
  finalité 322
  composition 322
  critères qualité 323
  format et présentation 323
  origine 323
développement de logiciel, approche agile 15
diagramme de chemin critique 118
diagramme de flux des produits 98, 108–109
diagrammes de Gantt 118, 177, 213, 242, 314
DIP *voir* documentation d'initialisation de projet (DIP)
direction de l'entreprise, de programme ou le client
  imputabilité 52
  responsabilités 52
  rôle de la direction de l'entreprise, de programme ou du client au sein de l'équipe de management de projet 63
  structures 12–13
direction d'entreprise, de programme ou le client
  responsabilités 141, 154
directives appropriées
  du comité de pilotage de projet 187–189
  liste de contrôle 360
documentation d'initialisation de projet (DIP) 319–321
  et normes d'organisation commanditaire 14
  production et maintenance 159
  adaptation 213
  assemblage 199, 210–211
  finalité 319
  composition 320
  critères qualité 321
  différent d'un contrat 36
  format et présentation 321
  mise à jour 250, 256
  origine 321
  production et maintenance 62
durée, tolérance 149

E

ébauche de notification de clôture du projet, préparation 268
ébauche du cas d'affaire
  mise à jour 209
ébauche du cas d'affaire
  documentation 166
  préparation 167, 172–173
enregistrements 291
enregistrements d'acceptation 89, 265
enregistrements de configuration

finalité 301
création/mise à jour 202, 209, 220, 221, 222, 231, 240, 250, 256, 265
définition 139
enregistrements des approbations 89, 240
entreprise, management de programme ou le client *voir aussi* client ; organisation ; management de programme
niveau de management 61
responsabilités 68, 122
environnement à apprentissage rapide 35
environnement à défaillance et apprentissage rapides 35
environnement commercial *voir aussi* fournisseurs
contraintes contractuelles 36, 85, 141
gestion des risques 125, 134
lots de travaux 220, 238, 331
relations complexes 13
responsabilités qualité 85
rôles de l'équipe de management de projet 71
équipe de management de projet
changements 75
composer et nommer 58, 170–172
efficace 60
niveaux de management 60–61
rôles 62–68
structure, mise à jour 206, 209
équipe de projet
à temps partiel 75
besoins de formation 74
efficace 73–75
estimation ascendante 117
estimation comparative 117
estimation de la classe de référence 117
estimation descendante 117
estimation en trois points 117
estimation paramétrique 117
estimations du travail supplémentaire, création 264
estimations, préparer 110–111
estimation unique 117
estimer
règles de base 110
techniques 117–118
établissement des priorités, technique MoSCoW 116
état actuel, changer 281
état futur, conception 282–283
états intermédiaires 283
évaluation par les pairs 156
exceptions, à différents niveaux 97, 153
exécuteur du risque 134
exécutif
imputabilité 63, 67, 340
nommer 168–169
représente les intérêts de l'entreprise 59
responsabilité 52, 192
responsabilités 63, 340
thème cas d'affaire 52
thème changement 141
thème organisation 68
thème plans 101
thème progression 153–154
thème qualité 83
thème risque 122
rôle 63, 340
exigences législatives/réglementaires 83
projets obligatoires 116
exigences législatives/réglementaires 9, 34, 46, 126, 134, 280
projets obligatoires 21, 120, 159
exigences réglementaires *voir* normes externes ; exigences législatives/réglementaires
exigences statutaires *voir* normes externes ; exigences législatives/réglementaires
expérience interne 59, 69, 127, 173, 273, 319
experts, internes 273
exposé du projet 317–319
adaptation 177
approbation 199
assemblage 173–175
finalité 317
composition 318
critères qualité 319
développement 167, 317–319
format et présentation 319
origine 318
exposition au risque, définition 121

F

feuille de calcul 118
focalisation produit, principe PRINCE2 20, 25–26, 35, 54, 79, 80, 96, 231, 257
et qualité 79, 80
formation
cohérente 283, 286
et compétences individuelles 285
de l'équipe d'audit 282
en gestion du changement 281
inefficace 38
pour les membres de l'équipe de projet 74, 172

post-projet 50
séquence de management 105
fournisseur principal
imputabilité 64, 341
représente les intérêts du fournisseur 59
responsabilité 52
responsabilités 59, 64, 341–342
thème cas d'affaire 52
thème changement 141
thème organisation 68
thème plans 101
thème progression 153–154
thème qualité 83
thème risque 122
fournisseurs
cas d'affaire 54
fournir des ressources et des compétences 11
intérêts dans un projet 59
en tant que principales parties prenantes 22
dans le processus clore le projet 269
dans le processus contrôler une séquence 233
dans le processus diriger le projet 193
dans le processus élaborer le projet 178
dans le processus gérer la livraison des produits 243
dans le processus gérer une limite de séquence 258
dans le processus initier le projet 214

G

gestion de la progression
alignement sur la gouvernance d'entreprise 154
et approche de livraison 154
collecte et communication des retours d'expérience 152
efficace 154–156
exigences de PRINCE2 148–154
rôles et responsabilités PRINCE2 153–154
gestion de la valeur acquise 155
gestion des actifs 139
gestion des risques
alignement sur d'autres processus et politiques 123
et approche de livraison 125
appropriée au projet 124
dans un contexte commercial 125
définition 121
déléguer 132
efficace 121, 122–124
exigences PRINCE2 121–122
leçons tirées 127, 133
menaces 120, 127, 131
opportunités 120, 127, 131, 134
procédure recommandée 123–124, 126–135
gestion du changement 281–283
et approche de livraison 142
définition et terminologie 39
déléguer à une autorité de changement 142–143
efficace 39–40
vs contrôle des changements 282
glossaire 370–389
adaptation 275
cohérent 284
comparatif 336
création 34
créer 275, 281
gouvernance
de projets regroupant plusieurs organisations 37
entreprise 154, 282
gouvernance d'entreprise 154, 282
graphique des jalons 155
grille probabilité et impact 128, 129
guides de poche ou fiches 276
guides/manuels 276, 279, 280

H

horizon de planification 95, 103
hors-spécification 138, 146, 188

I

importante/incertaine/petite, technique d'estimation 118
imputabilité, établissement 24–25, 34, 58, 60, 177
incidences
actions correctives 145–146
consigner 143–144
évaluer 144–145
plan d'exception ou orientation 188
recueillir 226–228
signalement 228–229
terminologie PRINCE2 138
traiter 138, 139, 146
types 138
incorporation, définition 30
indicateurs clés de performance, identification 15–16
indicateurs retardés/avancés 16
indicateurs, retardés et avancés 15, 16
industries réglementées 34, 58, 61, 134
intérêts de l'entreprise, dans un projet 59

inventaire d'équipe de Belbin 73
ISO 21500 272, 280, 335, 336

J
jalons, définir 113
journal de projet 301
  finalité 301
  clôture 268
  mise à jour 175, 227, 228, 231
  utilité 152
journal des retours d'expérience 152, 311–312
  adaptation 177, 257, 269
  finalité 311
  clôture 268
  composition 311
  critères qualité 312
  format et présentation 312
  mise à jour 225
  origine 311
  passage en revue durant l'initialisation 199
  pour la revue de la progression 152
justification continue pour l'entreprise, principe PRINCE2 20–21, 47, 48, 50, 64, 97, 116, 121, 130, 140, 141, 148, 181, 246, 251, 340
justification pour l'entreprise *voir aussi* justification continue pour l'entreprise, principe PRINCE2
  approbation par le comité de pilotage de projet 49
  développement 49
  documenté dans le cas d'affaire 47, 166
  format 53
  inclusion des coûts 49
  vérification et maintenance 50

L
l'autorité déléguée, limites 24
leçons tirées, dans des projets PRINCE2 21–22
leçons tirées de l'expérience, principe PRINCE2 20, 21–22, 35, 81, 89, 97, 121, 140, 148, 177
l'entreprise, le programme ou le client
  responsabilités 83, 101
liste de contrôle des produits 105, 118, 208, 314
liste de contrôle des risques 127
liste de contrôle pour PRINCE2 358–364
  clore le projet 364
  contrôler une séquence 362
  diriger le projet 359
    autoriser la clôture du projet 361
    autoriser le projet 359
    autoriser l'initialisation 359
    autoriser un plan de séquence ou d'exception 360
    donner des directives appropriées 360
  élaborer le projet 358
  gérer la livraison des produits 363
  gérer une limite de séquence 363
  initialiser le projet 362
listes de contrôle 276, 280, 282, 288, 317
    voir aussi liste de contrôle des produits; liste de contrôle des risques
listes de contrôle 358
livrables *voir* produits
  définition et exemples 46
  utilisation prévue 50
livraison, étapes 103–105
lot de travaux 330–332
  acceptation 237–238
  adaptation 232
  approbation 238
  autorisation 218–220
  finalité 330
  composition 330–331
  création/mise à jour 220, 221, 241
  critères qualité 332
  dans le contrôle de la progression 151
  définition 100
  état de la révision 220–221
  exécution 239–240
  format et présentation 331
  livraison 240–241
  origine 331
  subdivision 242
  terminé 222

M
management de la qualité 78, 82–89
  obligatoire 83
management de programme 37, 286, 287
    voir aussi entreprise, management de programme ou le client
management de projet
  adoption de PRINCE2 272–276
  aspects hors du périmètre de PRINCE2 4
  cohérence 283
  définition 9
  dans un environnement organisationnel 37–39
  mécanique vs héroïque 27
  responsabilités quotidiennes 60, 61, 65
  structure de l'équipe 22
management fonctionnel 74

management hiérarchique 74
management par exception, principe PRINCE2 20, 24–25, 35, 36, 60, 97, 116, 148, 149, 192
management par séquences, principe PRINCE2 20, 23–24, 95, 97, 148, 149
mandat de projet 159, 166–167
marge 111, 114
maturité
  définition 273
  développer et maintenir 284–285
  évaluation 38
  niveaux 274
menaces, en gestion des risques 120, 127, 131
mentorat 285
méthodes de travail, changer 281–282
méthodes d'évaluation de la qualité 87–88
méthodes, gérer 276
méthodes qualité en cours de processus 87
modèle de maturité Portfolio, Programme and Project Management (P3M3) 16, 274
modèle de processus, modifier 279
modèle POTI 283
modèles de cycle de vie 108 *voir aussi* cycle de vie du projet
modèles de maturité 16, 273–274, 276, 286

N

niveau de risque 103
normes externes
  alignement avec 280
  dans un environnement réglementaire 83
  en tant que facteurs déterminants pour l'adoption de PRINCE2 272
  et PRINCE2 334–336
normes ISO 9000 78

O

objectifs, définition 16
opportunités 120, 127, 131, 134
ordre des activités, définir 111
technique potentiel-tâches 111, 112
organe de réglementation de l'industrie 58, 61, 134
organisation *voir aussi* gouvernance d'entreprise, entreprise, management de programme ou le client
  adoption de PRINCE2 272–288
  appétit du risque 130
  aptitude 16–17
  culture d'entreprise 13, 288
  exigences de PRINCE2 62–68
  gouvernance 282, 284
  incorporation (PRINCE2) 39–40
  organisation de projet efficace 69–75
  rôles et responsabilités 68
  structures d'entreprise 12–13
  thème 58
organisation commanditaire
  management de la qualité 83
  management de projet 42
  mandat de projet 159
  normes 14, 17
  sponsor de projet 12
organisation commanditaire
  management de la qualité 320
  politiques/stratégies 320

P

partenariats 13
parties prenantes
  acceptabilité des méthodes 273
  analyse, identification et engagement 61
  communication du risque 135
  définition 58
  engagement 75–76, 90, 203
  intérêts principaux du projet 58–59
  représentation au comité de pilotage de projet 22
  soutien du changement 281
performance de l'entreprise, améliorer 272, 273
périmètre
  dépassement 26, 96
  gestion 9
  intégrité et qualité 280
  tolérance 149
périodes de garantie et de maintenance 36
personnalités individuelles 73–74
PESTLE 127
plan de projet
  adaptation 257
  contenu 99
  création 207–209
  dans le contrôle de la progression 151
  définition 95
  mise à jour 250–251, 263, 264
plan d'équipe
  adaptation 242
  besoin et nombre 100–101
  création/mise à jour 238, 240, 241, 248
  définition 100
  examen 220, 221

plan de séquence
adaptation 177, 257
autorisation 185–187
contenu 99
création 250
dans le contrôle de la progression 151
définition 96
mise à jour 151, 220, 221, 222, 225, 231
pour la séquence de management suivante 248–250
plan d'exception
adaptation 257
autorisation 185–187
dans le contrôle de la progression 151
création 254–256
définition 100
niveau 97
planification 102–115
basée sur le produit 96–97, 102
concevoir un plan 102–106
définir l'ordre des activités 111
identification des activités 109–110
planification efficace 102–115
risques 114
rôles et responsabilités 101
planification basée sur le produit, exemple 350–356
planification de conférence, exemple 350–356
planning poker 117
plans
pour une approche agile 115
budget 113
finalité 94, 313
composition 313
concevoir 102–106
critères qualité 315
définition 94
documenter 113–114
exigences de PRINCE2 97–98
format et présentation 105, 114, 314
niveaux 97
origine 314
permettre le contrôle 94–95
point de vue du fournisseur 115
pour les projets dans un programme 115
relation entre 98–99
techniques 116–118
thème 94–98
types 313–315
points de contrôles, convenir 113
préoccupations *voir* problèmes
PRINCE2
adaptation 27, 30–40, 272–281
adoption 272–288
approche agile 35
et approches de livraison 15
base de connaissances 14
et capacité organisationnelle 16–17
critères du projet 4
environnement client/fournisseur 36
dans un environnement organisationnel 37–39
examen et accréditation 2
exigences de la gestion des risques 121–122
exigences du cas d'affaire 48–53
exigences en matière de changement 140–141
exigences en matière de management de progression 148–154
exigences organisationnelles 62–68
exigences qualité 80–82
focalisation produit 25–26, 102
incorporation 30, 49–50, 281–288
largement utilisé 2
méthode générique 2
méthode reposant sur des processus 158
modèle de processus 160–162
et normes d'organisation commanditaire 14
et normes externes 334–336
et normes internationales 14
principes 20
résistance à l'adoption 287
revue qualité 89–92
rôles de l'équipe de management de projet 62–68
rôles et responsabilités 58, 338–348
cas d'affaire 52–53
contrôle des changements 141
gestion de la progression 153–154
planification 101
qualité 82
risque 122
terminologie alternative 72
séquences de management 23–24
structure 3
terminologie 32, 39, 78, 138, 274–276
thème changement 138–140
thème plans 94–98
thème progression 148
thème risque 120–121
thèmes 32, 42–44, 275
tolérances 24
PRINCE2 Agile 15

incidences *voir* incidences
processus
  adaptation 163–164
  alignés sur les niveaux de management 160–162
  composés d'activités et d'actions 162
  modèle de processus PRINCE2 160–161
processus clore le projet 260–269
  activités 161, 262–268
  adaptation 268–269
  approche agile 269
  autoriser la clôture 190–191
  finalité 260
  clôture planifiée 261–263
  clôture prématurée 263–264
  contexte 260–261
  liste de contrôle 364
  objectif 260
  point de vue du fournisseur 269
  présentation 260–261
  pour un projet dans un programme 269
  pour un projet simple 269
  recommandation de clôture 267–268
processus contrôler une séquence 216–233
  activités 218–231
  adaptation 231–232
  approche agile 232–233
  finalité 216
  contexte 216–217
  liste de contrôle 362
  objectif 216
  orientation sur le chef de projet 218
  point de vue du fournisseur 233
  présentation 216–217
  pour un projet dans un programme ou un portefeuille 233
  pour un projet simple 232
processus d'appel d'offres 13
processus diriger le projet 180–193
  activités 181–191
  autoriser la clôture du projet 361
  autoriser l'initialisation 359
  autoriser un plan de séquence ou d'exception 360
  contexte 180–181
  directives pour l'adaptation 192–193
  listes de contrôle 359–361
  objectif 180
  point de vue du fournisseur 193
  présentation 180–181
  pour un projet dans un programme 193
processus élaborer le projet 166–178
  activités 168–177
  approche de livraison agile 178
  contexte 166–167
  directives pour l'adaptation 177–178
  liste de contrôle 358
  finalité 166
  objectif 166
  point de vue du fournisseur 178
  pour un projet dans un programme 178
  pour un projet simple 178
  retours d'expérience provenant des projets antérieurs 169–170
processus gérer la livraison des produits 236–243
  activités 237–241
  approche agile 243
  finalité 236
  contexte 236
  directives pour l'adaptation 241–242
  liste de contrôle 363
  objectif 236
  point de vue du fournisseur 243
  présentation 236
  pour un projet dans un programme 243
  pour un projet simple 242
processus gérer une limite de séquence 246–258
  activités 248–256
  approche agile 257
  finalité 246
  contexte 247–248
  directives pour l'adaptation 256–257
  liste de contrôle 363–364
  objectif 246–247
  orientation sur le chef de projet 248
  point de vue du fournisseur 258
  présentation 247–248
  pour un projet dans un programme 258
  pour un projet simple 257
processus initialiser le projet 196–214
  activités 197–212
  adaptation 198–199, 212–213
  approche agile 214
  finalité 196
  contexte 196
  liste de contrôle 362
  objectif 196
  point de vue du fournisseur 214

processus initialiser le projet *(suite)*
présentation 196–197
pour un projet simple 214
processus OGC Gateway 156
produit disponible dans le commerce 173
produits
adaptation
dans le processus clore le projet 268–269
dans le processus contrôler une séquence 231–232
dans le processus gérer la livraison des produits 242
dans le processus initier un projet 212–213
attentes 25–26
critères qualité 86–87
définir et analyser 25, 106–109
dénomination et terminologie 32
référencement 142
remise 264–265
utilisation post-projet 54
produit de management 139
produits de management *voir aussi* produits
formats 290
types 291
version de référence d'un produit de management 291
évolution 292
produits spécialistes 4, 11, 25, 34, 36, 106, 240
profil des risques synthétique 129, 130
programme
définition 12
stratégies 14
progression
contrôle 151
création de rapports 150, 152–153
examen 151–152
techniques d'évaluation 155–156
thème 148
assurance projet
rôle dans l'équipe de management de projet 63
chef de projet
rôle dans l'équipe de management de projet 63
support projet
rôle dans l'équipe de management de projet 63
projet
approche agile 55, 72
autorisation 183–185
caractéristiques 8–9
choix de l'approche 173–175
clôture *voir* processus clore le projet
complexité ou ampleur perçue 34
contexte 11
dans un programme ou un portefeuille 12, 37, 69–70, 103, 115, 154
dans un programme ou un portefeuille 51, 54, 214
définition 8–9
démarrage *voir* processus élaborer le projet
dans un environnement commercial 13, 71
évaluation 266–267
indépendant 12
justification pour l'entreprise 21, 24
listes de contrôle 358–364
mal aligné 21
obligatoire 21
organisation 62, 69
orienté sur le livrable 26
parties prenantes 58
avec plusieurs propriétaires 37
rôles et responsabilités 58
uniformité de la présentation 39
variables 9–10
projet de construction, approche en cascade 15
projets informatiques
bénéfices non réalisés 50
interdépendances 139
projets inter-agences, intergouvernementaux 13

Q

qualité
coût de la correction des incidences 82
critères 79, 86
définition 78
enregistrements 88–89
exigences de PRINCE2 80–82
gestion 9
inspection 88
liste de contrôle 81
mesures de substitution 86
normes externes et de l'entreprise 83
planification 79–80
pour des projets dans un programme ou un portefeuille 84
rôles et responsabilités 83, 85
terminologie PRINCE2 78
thème 78–80
tolérance 36, 87, 149
questionnaires sur le risque 127

R

rapport de fin de projet 135, 153, 191, 301–303
  adaptation 269
  finalité 301
  composition 302
  création 267
  critères qualité 303
  format et présentation 303
  origine 302
rapport de fin de séquence 135, 153, 253–254, 303–305
  adaptation 257
  finalité 303
  composition 303
  critères qualité 305
  format et présentation 304
  origine 304
rapport de progression 153, 306–307
  adaptation 232
  finalité 306
  pour la communication des risques 135
  composition 306
  création et circulation 225–226
  critères qualité 307
  en réponse à 189
  format et présentation 307
  origine 307
rapport des retours d'expérience 152, 191, 254, 267, 312
rapport d'état du produit 317
  finalité 317
  création 263, 264
  définition 140
rapport d'exception 135, 305–306
  adaptation 232
  finalité 305
  composition 305
  création 229
  critères qualité 306
  en réponse à 189
  format et présentation 306
  origine 305
rapport d'incidence 309–310
  adaptation 232
  finalité 309
  composition 309
  création/mise à jour 225, 227, 228, 229, 231
  critères qualité 310
  format et présentation 310
  origine 310
rapports 291
rapports d'avancement
  adaptation 242
  finalité 298
  pour la communication des risques 135
  composition 298
  création 240
  critères qualité 299
  examen 151, 221
  format et présentation 298
  origine 298
  dans les rapports de progression 153
recommandations d'actions de suivi 191, 254
  création/mise à jour 265
références
  pour le contrôle de la progression 151
  définition 139
  gestion 142
registre des incidences 140, 143, 144, 146, 152, 308–309
  adaptation 213
  finalité 308
  clôture 268
  composition 308
  création et remplissage 202
  critères qualité 309
  format et présentation 309
  mise à jour 220, 221, 227, 228, 229, 231, 240, 250, 251, 252, 256, 264
  origine 308
registre des risques 152, 213
  finalité 329
  clôture 268
  composition 329
  dans un contexte commercial 125
  création/mise à jour 200, 220, 221, 225, 227, 228, 229, 231, 238, 240, 250, 251, 252, 256
  critères qualité 330
  en tant qu'exigence pour la gestion des risques 122
  format et présentation 330
  origine 329
registre qualité 81, 87, 151, 152
  adaptation 213
  finalité 325
  clôture 268
  composition 325
  création/mise à jour 82, 203, 220, 238, 240, 250, 256

registre qualité *(suite)*
critères qualité 326
format et présentation 326
origine 326
relation client/fournisseur
commercial 36–37, 71, 85, 174, 238, 323
thème plans 115
réponse au risque
mise en œuvre 134
planification 131–134
proportionnelle 133
requête de changement 138, 146, 188
responsabilités
pour accepter un lot de travaux 238
pour assembler la documentation d'initialisation de projet 212
pour autoriser la clôture du projet 191
pour autoriser le projet 185
pour autoriser l'initialisation 183
pour autoriser un lot de travaux 220
pour autoriser un plan de séquence ou d'exception 187
pour constituer et nommer l'équipe de management de projet 172
pour convenir des exigences liées à l'adaptation 199
pour créer le plan de projet 209
pour donner des directives appropriées 189
pour évaluer le projet 267
pour examiner l'état de la séquence de management 225
pour examiner l'état d'un lot de travaux 221
pour exécuter un lot de travaux 240
en tant qu'exemple de tableau de responsabilités 162
pour fournir un lot de travaux 241
lié au thème changement 141
lié au thème progression 154
liées au cas d'affaire 52
liées au thème organisation 68
liées au thème plans 101
liées au thème qualité 83
pour mettre à jour le cas d'affaire 252
pour mettre à jour le plan de projet 251
pour mettre en place les contrôles du projet 206
pour nommer l'exécutif et le chef de projet 169
pour planifier la séquence de management suivante 250
pour planifier la séquence d'initialisation 177
pour prendre des actions correctives 231
pour préparer l'approche de contrôle des changements 202
pour préparer l'approche de gestion de la communication 205
pour préparer l'approche de gestion des bénéfices 210
pour préparer l'approche de la gestion des risques 200
pour préparer l'approche du management de la qualité 203
pour préparer l'ébauche du cas d'affaire 173
pour préparer une clôture planifiée 263
pour préparer une clôture prématurée 264
pour produire un plan d'exception 256
pour rapporter la fin de la séquence de management 254
pour rapporter la progression 226
pour réceptionner les lots de travaux achevés 222
pour recommander la clôture du projet 268
pour recueillir et analyser les incidences et les risques 228
pour recueillir les retours d'expérience antérieurs 170
pour remettre les produits 265
pour remonter les incidences et les risques 229
en matière de risque dans PRINCE2 122
pour sélectionner l'approche du projet et regrouper l'exposé du projet 175
responsable de la conduite du changement de l'entreprise, rôle 70
ressources, assigner 112–113
résultats
définition et exemples 46
réalisation 50
résumés de l'activité
accepter un lot de travaux 238
actualiser le cas d'affaire 252
actualiser le plan de projet 250
assembler la documentation d'initialisation du projet 211
autoriser la clôture du projet 190
autoriser le projet 184
autoriser l'initialisation 182
autoriser un lot de travaux 219
autoriser un plan de séquence ou d'exception 186
composer et nommer l'équipe de management de projet 171
créer le plan de projet 207

définir l'approche du projet et assembler l'exposé du projet 174
donner des directives appropriées 188
évaluer le projet 266
examiner l'état de la séquence de management 223
examiner l'état d'un lot de travaux 221
exécuter un lot de travaux 239
livrer un lot de travaux 241
mettre en place les contrôles du projet 206
nommer l'exécutif et le chef de projet 168
planifier la séquence de management suivante 249
planifier la séquence d'initialisation 176
prendre des actions correctives 230
préparer l'approche de contrôle des changements 201
préparer l'approche de gestion de la communication 204
préparer l'approche de gestion des bénéfices 209
préparer l'approche de la gestion des risques 200
préparer l'approche du management de la qualité 202
préparer l'ébauche du cas d'affaire 172
préparer une clôture planifiée 262
préparer une clôture prématurée 263
produire un plan d'exception 255
rapporter la fin de séquence de management 253
rapporter la progression 226
réceptionner des lots de travaux achevés 222
recommander la clôture du projet 267
recueillir et analyser les incidences et les risques 227
remettre les produits 265
remonter les incidences et les risques 229
s'accorder sur les exigences d'adaptation 198
retour d'expérience
du chef d'équipe 66
par implication des partie prenante 284–286
récolter et reconnaître 288
de la réunion de revue 91
technique Delphi 117
retour sur investissement (ROI), définition 55
réunions 233
réunions quotidiennes 125
réussite, mesure 15–16
revue qualité
objectifs 89–90
rôles et responsabilités 90–92
technique recommandée 89–92
revues des bénéfices post-projet 51, 160, 191, 264
risque
analyser 114
apprécier 128–131
communiquer 135
définition 120
estimer 129
évaluer 131
gestion 10
identifier 126–127
impact 124
modéliser 131
recueillir et analyser 226–228
rôles et responsabilités 122
signalement 228–229
thème 120
tolérance 124, 131, 149
valeur attendue 129, 131
rôles
adaptation
dans le processus clore le projet 269
dans le processus contrôler une séquence 232
dans le processus gérer la livraison des produits 242
dans le processus gérer une limite de séquence 257
dans le processus initier un projet 213
combinaison 67, 69
mise à jour des descriptions 206, 209
noms alternatifs 72
rôles et responsabilités 338–348
assurance projet 345–346
autorité de changement 347
chef de projet 342–343
chef d'équipe 344
comité de pilotage de projet 338–339
exécutif 340
fournisseur principal 341–342
support projet 347–348
utilisateur principal 341
rôles et responsabilités définis, principe PRINCE2 20, 22, 48, 62, 80, 97, 121, 140

S

fournisseur principal
rôle dans l'équipe de management de projet 63
utilisateur principal
rôle dans l'équipe de management de projet 63

séquence d'initialisation 159
autorisation 182–183
planification 176–177
séquence pré-projet 159
séquences de management
et approches de livraison 103–105
autorisation 24
définition 23
durée 103
nombre requis 32, 102–103, 158
« santé » générale 151
transition 75
séquences de management
état de la révision 223–225
rapport de fin de séquence 253–254
transition 248–250
simulation de Monte-Carlo 125, 131
sponsors
définition 12
principales parties prenantes 22
sponsors de l'entreprise, principales parties prenantes 22
sprints, dans une livraison agile 15, 35, 115, 232, 233
structure de décomposition du produit 98
création 208
créer 107–108
exemples 352–354
exigence pour le thème plans 97
structure de décomposition du risque 127–128
structure de décomposition du travail 98
styles de leadership 4
support projet
compétences 348
rôles et responsabilités 67, 347–348
cas d'affaire 53
thème changement 141
thème organisation 68
thème plans 101
thème progression 153–154
thème qualité 83
thème risque 122
surveillant du risque 134
système de gestion de la configuration 139
système de gestion des documents 139
systèmes Kanban 155, 232, 243

T

tableau de bord du projet 16
chef d'équipe
rôle dans l'équipe de management de projet 63
technique Delphi 117
technique d'établissement des priorités MoSCoW 116
techniques d'évaluation de l'investissement 55
temps de la direction, utilisation efficace 25
terminologie 32, 39, 78, 138
cohérence 15, 274–276
termes PRINCE2 comparés à ceux des normes BS 6079 et ISO 21500 336
thèmes
adaptation 43–44
dans PRINCE2 42–44
titres de fonction, représentation par rapport aux rôles PRINCE2 71, 72
tolérance *voir aussi* risque, tolérance
défini 24
déléguer 150
types 149
transformation, définition 39

U

utilisateur principal
représente les intérêts de l'utilisateur 59
responsabilité 51, 52
responsabilités 64, 341
thème cas d'affaire 52
thème changement 141
thème organisation 68
thème plans 101
thème progression 153–154
thème qualité 83
thème risque 122
spécifie et réalise les bénéfices 47, 51
utilisateurs *voir aussi* utilisateur principal
intérêts dans un projet 59
principales parties prenantes 22

V

valeur actualisée nette, définition 55
valeur monétaire attendue, dans l'évaluation du risque 129, 131